

**Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

**Полтава  
2020**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ» (ПУЕТ)**

**Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ЖИТЛОВО–КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

**Полтава  
ПУЕТ  
2020**

УДК 332.822

П24

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі вченою радою Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 8 від 30 червня 2020 р.

**Автори:**

***Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець***

**Рецензенти:**

***О. В. Димченко***, д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова);

***А. Ю. Бережна***, к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств міського господарства, заступник головного бухгалтера (Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка).

**Педченко Н. С.**

П24 Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства: теорія, методологія, практика : монографія / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 271 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R).

ISBN 978-966-184-379-9

Монографію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Досліджено особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства в Україні та за кордоном. Монографія становить інтерес для науковців і фахівців з економіки, які досліджують практичні проблеми формування й використання потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

УДК 332.82

ISBN 978-966-184-379-9

© Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий,  
В. Ю. Стрілець, 2020

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і  
торгівлі», 2020



## **ЗМІСТ**

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....	9
1.1. Сутнісні підходи до розуміння категорії «потенціал розвитку підприємства» .....	9
1.2. Особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства.....	24
1.3. Механізм управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ .....	47
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ .....	64
2.1. Оцінка ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області.....	64
2.2. Системний аналіз сприятливості чинників навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом розвитку .....	85
2.3. Дослідження стану та векторних орієнтирів управління потенціалом підприємств ЖКГ у контексті інноваційного розвитку .....	103
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	122
3.1. Удосконалення маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку потенціалу підприємств ЖКГ з позицій процесного підходу .....	122

3.2. Методичні положення сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means як основи для побудови стратегії управління потенціалом їх розвитку .....	32
3.3. Персоніфікація заходів реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності .....	165
ВИСНОВКИ.....	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	188
ДОДАТКИ.....	216

## ВСТУП

Сучасні тенденції до перебудови економіки України потребують вирішення одного із найважливіших питань національного масштабу – розвитку підприємств житлово-комунального господарства (далі ЖКГ) як однієї із ключових детермінант соціального та економічного зростання країни в цілому. Проте існування значних проблем ринку ЖКГ: збитковість діяльності (більше 40 % підприємств ЖКГ України отримали збиток за результатами діяльності); аварійний стан основних засобів (зношеність устаткування та обладнання становить 60–65 %); значний обсяг дебіторської заборгованості (18,3 % від обсягу спожитих житлово-комунальних послуг) спричинює кризове становище підприємств ЖКГ. Водночас відсутність єдиної програми розвитку (термін дії Загальнодержавної програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства закінчився у 2014 р. і не набув продовження), незадовільний фінансово-економічний стан підприємств, хронічний дефіцит фінансових ресурсів і значний дисбаланс між якістю пропонованих послуг та їх вартістю для споживачів спонукають до пошуку напрямів, резервів і можливостей для покращення критичного стану та розвитку об'єктів ЖКГ.

Удосконалення процесу управління підприємствами житлово-комунального господарства зорієнтовано на забезпечення удосконалення складових процесу управління «ресурсів», «можливості», «інновації». У цьому контексті питання визначення потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства і побудови ефективного механізму управління ним виходить на перший план.

Наявні умови господарювання призводять до зниження ефективності існуючих методів управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства. В той же час більшість наявних наукових праць, присвячених дослідженню аспектів теоретико-методичного забезпечення проблематики управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства, висвітлена недостатньо повно та не враховує питання адаптування до плинного зовнішнього середовища.

Викладені у монографії теоретичні (засновані на впорядкованості наукових поглядів щодо розкриття сутності категорії «потенціал розвитку підприємства» через загальнонаукові та спеціальні методи: декомпозиційного та семантичного аналізу, індукції і дедукції – для уточнення базових понять «потенціал», «потенціал підприємства» та «потенціал розвитку підприємства, аналогії і порівнянні, побудови наукових гіпотез – під час дослідження особливостей управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства, компаративного й історико-логічного аналізу – під час дослідження зарубіжного досвіду управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ) та методичні (засновані на сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means як основи для побудови стратегії управління потенціалом їх розвитку наукового абстрагування та системного підходу – під час розроблення структурно-функціонального механізму управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ) положення є взаємопов'язаними і становлять єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, що має теоретичне та прикладне значення у вигляді реальної можливості його використання на практиці підприємствами житлово-комунального господарства.

Матеріали монографії подано у логічній послідовності. У першому розділі розглянуто систематизовано теоретичні підходи до сутності поняття «потенціал розвитку підприємства»; проведено обґрунтування наукових гіпотез щодо особливостей управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства; узагальнено зарубіжний досвід управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

У роботі запропонована матриця інтегрування взаємозв'язків функцій і складових векторно-орієнтованого управління потенціалом розвитку підприємства, що дозволяє визначити специфіку функцій організації, планування, мотивації, контролю у контексті управління основними компонентами потенціалу розвитку (ресурси, можливості, інновації). Застосовано комплексний



системний підхід до побудови механізму управління, що передбачає інтегрування функцій менеджменту у сукупність потенціалоутворюючих складових

У другому розділі проведено оцінку ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області; сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку й ідентифіковано сучасний стан управління інноваціями на підприємствах ЖКГ Полтавської області.

У роботі запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ресурсозабезпеченості управління потенціалом підприємств ЖКГ, особливістю якого є проведення дослідження стану й ефективності управління виробничими, фінансовими, інформаційними й трудовими ресурсами, та застосування інтегрального показника оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ. На основі отриманих висновків запропоновано методичний підхід до визначення типу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ з урахуванням існуючого стану управління сегментами ресурси–можливості–інновації.

У третьому розділі здійснено обґрунтування наукового підходу до управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі агрегованої маршрутизації; проведено сегментацію підприємств за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means і персоніфіковано заходи реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності.

У роботі обґрунтовано науковий підхід до управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі агрегованої маршрутизації. Виділено ключові стратегічні блоки для підвищення ефективності діяльності підприємств ЖКГ. Була проведена сегментація підприємств ЖКГ Полтавської області на сегменти домінуючої, перспективної, сприятливої, достатньої та слабкої позиції управління потенціалом розвитку засобами ітераційного кластерного аналізу k-means.

Розроблено персоніфіковані стратегії у межах стратегічних блоків і векторів розвитку. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку за видами діяльності (водопостачання, водовідведення, теплопостачання та надання послуг з утримання будинків і прибудинкових територій) підприємств ЖКГ.

Проведено порівняльний аналіз стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ до та після реалізації запропонованих заходів і візуалізувати чіткі позитивні зрушення в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області після реалізації запропонованих у роботі стратегічних заходів

Автори сподіваються, що монографія зацікавить науковців і економістів, які досліджують практичні проблеми управлінням потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства, а також стане корисною широкому колу викладачів, студентів вищих навчальних закладів і всім, кого цікавить проблематика вивчення потенціалу розвитку.

Автори висловлюють глибоку подяку ректору Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доктору історичних наук, професору О. О. Нестулі, рецензентам – О. В. Димченко, д. е. н., професору, завідувачу кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку (Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова) та А. Ю. Бережній, к. е. н., доценту кафедри економіки підприємств міського господарства, заступнику головного бухгалтера (Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка). Побажання та зауваження щодо змісту монографії просимо надсилати за електронною адресою: [MashaKim@i.ua](mailto:MashaKim@i.ua).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1. Сутнісні підходи до розуміння категорії «потенціал розвитку підприємства»**

Приведення економіки України до європейських стандартів зумовлює створення більш жорстких умов для діяльності вітчизняних підприємств та змушує їх приділяти увагу не тільки управлінню наявними ресурсами, а й пошуку можливостей до їх нарощення. Завдання ефективного управління потенціалом стає ключовим на шляху до реалізації цілей та напрямів розвитку підприємства та першочергово передбачає визначення концептуальних теоретичних основ до розуміння його сутності. Тому вважаємо за доцільне, насамперед, надати власне уточнене визначення поняття «потенціал розвитку підприємства» на основі дослідження етимології теоретичних уявлень про потенціал розвитку підприємства та визначення потенціалоутворюючих складових.

Категорія «потенціал» (від латинського «*potentia*» – «сила», «міць» [142]) на сьогодні є достатньо вживаною в наукових дослідженнях, використовується стосовно різних об'єктів (систем) в економічній науці та має ряд похідних понять, в тому числі і залежно від масштабу діяльності об'єкта (системи), потенціал якого досліджується. Так, Балацкий О. Ф. виділяє потенціал держави, суб'єкта федерації, адміністративних і економічних районів, територіально-виробничих комплексів [231, с. 147]. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В. та Салавеліс Д. Є. у структурі потенціалу підприємства виділяють потенціал галузі, потенціал регіону (території), потенціал держави, глобальний (транснаціональний) та економічний потенціал [193, с. 56]. Проте вважаємо, що такий поділ має два суттєві недоліки: по-перше, не зрозуміло чому автори при дослідженні похідних потенціалу за ознакою територіальності виділяють економічний потенціал окремим видом, вважаємо що економічна складова є інтегрованою в кожний вид перерахованих потенціалів (наприклад, економічний потенціал держав, економічний потенціал підприємства тощо). По-друге,

вважаємо виділення глобального потенціалу некоректним у зв'язку з нечітким окресленням об'єкта (чи це потенціалу держав світу, чи кількох окремих країн) та неможливістю кількісної та якісної його оцінки. Краснокутська Н. С., досліджуючи потенціал підприємства визначає наступну ієрархію: потенціал держави-потенціал регіону-потенціал підприємства [105, с. 35]. Педченко Н. С., наводячи класифікаційні ознаки поділу потенціалу, за критерієм рівня агрегованості оцінки виділяє потенціал світового господарства, національної економіки, галузевий, регіональний, територіальний, добровільних об'єднань, підприємств, структурних підрозділів, операційних (виробничих) ділянок та окремих робочих місць [155, с. 27]. За ієрархічними рівнями економіки розглядає потенціал і Квасницька Р. та Тарасюк М., виокремлюючи такі рівні: мегарівень – носії різні держави; макрорівень – носії держава; мезорівень – носії регіони та галузі; мікрорівень – носії підприємства та населення (нефінансові та фінансові корпорації, домогосподарства) [83, с. 75]. Підтримуючи логіку зазначених досліджень, можемо стверджувати, що, відповідно територіального поділу, похідними поняття потенціал є: потенціал держав (макрорівень); потенціал регіону (мезорівень) та потенціал підприємства (мікрорівень).

У працях сучасної наукової спільноти існує низка можливих концепцій визначення категорії «потенціал підприємства» (додаток А), проте всі вони вказують на складноструктурованість та системність даного поняття. Майже одностайним є твердження, що основу потенціалу складає ресурсна складова [201; 225; 216; 147; 116; 119; 146; 155; 158; 78; 41; 32; 105; 149; 123; 13], проте щодо інших складових у науковців виникають розбіжності. Так, базуючись на ресурсах як ключовій складовій потенціалу, автори визначають його як: «упорядковані ресурси та наявні й приховані можливості» [25, с. 43]; «можливості підприємства...зумовлені наявними ресурсами та спроможністю підприємства до їх використання» [162]; «сукупність поточних і майбутніх можливостей трансформувати наявні ресурси...» [13, с. 17]; «взаємодія ресурсів-здібностей-компетенцій та функціональних можливостей...» [123, с. 85]; «здатність ресур-

сів... досягати цілей» [149]; «можливості системи ресурсів, здібностей, компетенцій» [105, с. 57]; «можливості, наявні сили, запаси, засоби» [53, с. 678]; «сукупність джерел, можливостей, засобів, запасів» [32, с. 8]; «характеристика наявних ресурсів всіх видів, які визначають можливості розвитку» [146, с. 98]; «можливості, наявні продуктивні сили» [41, с. 67]; «єдність наявних фінансових ресурсів та можливостей їх використання» [78, с. 11]; «здатність ... до залучення та ефективного використання фінансових ресурсів» [201]; «реальна, фактична здатність до створення ...благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень» [119, с. 207]. Аналіз публікації вказує на те, що застосовуючи такі змістовні характеристики як можливості, спроможності, здатності, здібності, компетенції та ін., автори уникають ототожнення поняття «потенціал» із поняттям «ресурси», одночасно визначаючи тісний взаємозв'язок і взаємозалежність між даними категоріями. У більшості праць науковців простежується твердження, що основою потенціалу є матеріальні і нематеріальні ресурси, проте окрім них потенціал має включати і здатності (здібності) індивідів, суб'єктів підприємництва і суспільства в цілому до ефективного використання наявних ресурсів, тобто створення суб'єктом діяльності різних благ [138; 101; 105; 155; 158]. Цікавою є позицію прихильників ресурсної теорії, що ґрунтуючись на кількісній інтерпретації, визначають потенціал через концепцію вартості («вартість цілісного майнового комплексу підприємства, нематеріальних активів та підприємницької діяльності» [193, с. 126]; «максимально можлива вартість усіх його ресурсів у межах певної організаційної структури, при використанні котрих підприємство має найбільші прибуток і потенційну фінансову вартість» [162, с. 95]). Погоджуємося, що даний підхід дає можливість розрахувати величину потенціалу, спираючись на вартість підприємства, проте вартісний підхід доцільний лише в якості критерію оцінки потенціалу, проте не відображає суті категорії як економічного поняття. Зокрема, Плікус І. Й. зазначає, що найбільш повна й достовірна інформація про потенціал підприємства станом на певну дату в грошовому вимірі наведена в бухгалтерській звітності (активи та джерела їх формування) [162, с. 96], проте такий підхід

ігнорує можливості підприємства до нарощення фінансових ресурсів із невикористаних джерел, що не відображаються в балансі.

Категорія «потенціал» повинна відображати і враховувати всі ті економічні умови, що допоможуть не тільки використати наявні ресурси, а й реалізувати приховані ресурси, які за певних обставин та перешкод наразі не використовуються. Погоджуємося з твердженням Педченко Н. С., що такі складові як ресурси, здатності, здібності та компетенції відображають внутрішні можливості підприємства, тобто його ресурсне забезпечення [155, с. 21]. В той же час, в умовах нестабільного економічного оточення, необхідно враховувати й зовнішні чинники впливу на обсяг використовуваних ресурсів, тому визначення поняття «потенціал» тільки через ресурси, компетенції та здатності (здібності) є неповним та ігнорує чинники зовнішнього середовища.

Нам імпонує підхід авторів [13; 25; 78; 146; 164; 222; 109] до визначення категорії «потенціал» через характеристику можливостей, тобто наявності зовнішніх та внутрішніх сприятливих умов, обставин, що допомагають досягти поставлених цілей. Дана характеристика на наш погляд, є влучною для застосування при визначенні поняття «потенціал», оскільки дає змогу окреслити необхідні умови, вимоги до навколишнього середовища та акцентувати увагу на необхідності володіння певними обставинами (здібностями, компетенціями) для реалізації цього потенціалу. Так, Погорелов Ю. С. справедливо стверджує, що потенціал підприємства узагальнено характеризує його ресурси та можливості та є основою для подальшої діяльності підприємства й формування майбутніх результатів [164]. Як влучно зазначають Крисанов Д. Ф., Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В., можливість є прихованою тенденцією розвитку існуючої дійсності [222; 109].

Враховуючи справедливність вищезазначених тверджень, вважаємо, що потенціал підприємства характеризує можливість нарощення наявних ресурсів та залучення незадіяних ресурсів в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

Незважаючи на різні погляди стосовно основних характеристик та складових потенціалу, більшість наукових доробок у сфері дослідження потенціалу підприємства єдині у визначенні його ролі та призначення. Так, в цілому можна виділити три основних призначення потенціалу підприємства:

1) забезпечення розвитку («забезпечення соціально–економічного (поступального) розвитку» [216]; «досягнення певних цілей розвитку системи» [123]; «можливості подальшого розвитку» [146]; «подальшої діяльності й розвитку, адаптації до нових умов функціонування» [162, с. 97]);

2) досягнення цілей (мети) та виконання завдань діяльності підприємства («досягнення цілей діяльності підприємства» [25, с. 43]; «досягнення якої-небудь мети» [32, с. 9]; «виконання своїх завдань і забезпечення умов відтворення національного господарства і суспільства» [147, с. 11]; «досягнення поставлених цілей» [149];

3) підтримання виробничого процесу («забезпечення ефективності виробництва й реалізацію продукції» [162, с. 97]; «задоволення потреб у товарах та послугах» [201]; «створення цінностей у вигляді вигоди для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу» [105, с. 59]).

Тобто, основним призначенням потенціалу підприємства є досягнення поставлених цілей як стратегічного (забезпечення розвитку), так і тактичного характеру. Згідно вищезазначеного можемо зробити висновок, що відповідно до обраної цілі, в різних часових інтервалах розвитку потенціал підприємства має різну вартість, абсолютна величина потенціалу може відрізнятися залежно від цілей та періоду, для якого він розглядається. Тобто, якщо ми розглядаємо стабілізаційні цілі (підтримання досягнутих виробничих потужностей, збереження частки ринку і т. п.), то вони мають більш тактичний, короткостроковий характер, і відповідно, абсолютна вартість потенціалу підприємства буде меншою, ніж коли ми розглядаємо цілі розвитку (розширення виробництва, нарощення прибутку, збільшення частки ринку тощо), що мають більш довгостроковий характер. Доречною є позиція Тимощука Ю. Р. щодо нерівномірності розвитку підприємства та його тісного зв'язку з етапами життєвого циклу.

Зокрема, автор стверджує, що згідно з концепцією життєвого циклу періоди стабільності змінюються періодами трансформації, при чому, оскільки періоди стабільності триваліші, ніж періоди перетворень, то підприємство слід розглядати як відносно стійку цілісну систему, що в точках біфуркації розвитку змінює обсяги свого потенціалу [206]. Як влучно зазначає Погорелов Ю. С., потенціал підприємства не є незмінним та змінюється у часі внаслідок впливу різних чинників; потенціал виступає характеристикою поточного стану підприємства й передумовою формування його майбутніх результатів та майбутнього стану [164, с. 62]. Педченко Н. С., надаючи класифікацію потенціалу підприємства, також поділяє його на поточний (забезпечує ринкову стабільність сьогодні) та перспективний (для реалізації запропонованої стратегії у майбутньому) залежно від рівня використання можливостей [155, с. 28]. Відповідно, досліджуючи фінансовий потенціал підприємства у нерозривному зв'язку з часом, Кирилова Л. І. та Тодорова Д. Д. справедливо поділяють його на такі види: фінансовий потенціал розвитку, фінансовий потенціал забезпечення та фінансовий потенціал стійкості [84, с. 300]. Проте вважаємо, що оскільки стабільне функціонування підприємства передбачає достатність забезпечення (фінансового, інформаційного, виробничого та ін.), то з погляду вартісної концепції при оцінці потенціалу забезпечення і потенціалу розвитку, вони будуть рівні між собою, а тому вважаємо більш доцільним відповідно до рівня можливостей виділити два види потенціалу: потенціал стабілізації та потенціал розвитку. Відтак, проводячи паралель між вартістю потенціалу та життєвим циклом підприємства, справедливим є виділення ознак, що є відмінними для потенціалу стабілізації та потенціалу розвитку (рисунок 1.1).

Потенціал стабілізації розглядається за умов, коли наявні загрози у діяльності підприємства перевищують його можливості, і як наслідок перешкоджають розвитку. Сюди можна віднести негативні макроекономічні тенденції, які посилюють невпевненість в успішній реалізації інноваційного продукту, нестабільні ринкові умови, що ведуть до непередбачуваної діяльності конкурентів, моральне або технологічне знецінення виробничих потужностей, труд-



нощі в залученні інвестицій, зростання інформаційної асиметрії, наявні проблеми у ефективності результатів діяльності, можливий кризовий фінансовий стан, неточність маркетингових досліджень, частково оцінений рівень ризику, валютні коливання; нестабільність фінансової системи країни; плинність та неточність законодавства, що регулює підприємницькі відносини; неплатоспроможність населення та інші.

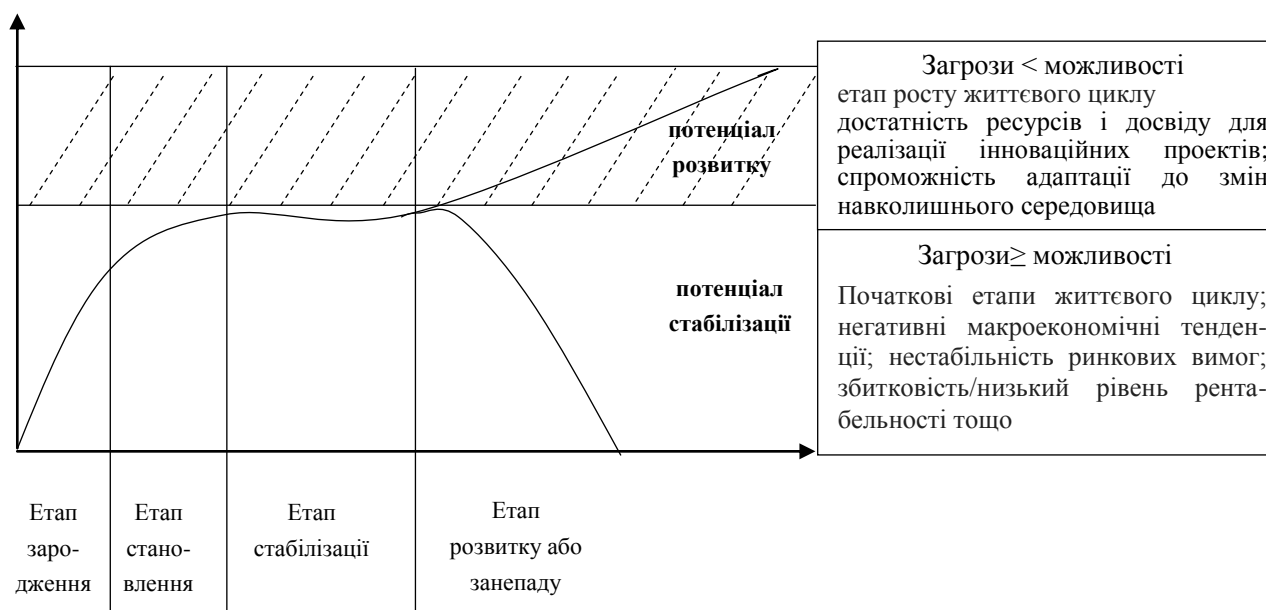


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства та видів потенціалу підприємства

**Джерело:** авторська розробка.

Поряд з цим про можливість реалізації потенціалу та стабілізацію ситуації на підприємстві може свідчити наявність таких позитивних індикаторів як: активована частка капіталу повільно зростає, потенційна частка є максимальною, сильні і слабкі сторони рівні при аналізі; збільшення фінансових потоків, збільшення кількості постійних клієнтів, конкуренція як рівних і так далі.

При чому на етапі стабілізації розглядаються потенціал підприємства як можливість використати ресурси для підтримання безперервності виробництва, досягнення прибутковості поточної діяльності, в той час як потенціал розвитку має бути спрямований на довгострокову перспективу та визначати можливості до нарощення наявних ресурсів, впровадження інноваційної діяльності, розширення сфер та засобів діяльності (рисунки 1.2).

Компоненти потенціалу	Ресурси (фінансові ресурси; виробничі ресурси; трудові; інформаційні)	Достатність власного капіталу для забезпечення ліквідності і фінансової стійкості; залучення позикового капіталу для забезпечення безперервності виробничого процесу; забезпечення виконання поточного фінансового плану; зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників; вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів, недостатність ресурсів для мотивації праці, відсутність зацікавленості персоналу в кінцевому результаті є перешкодою до підвищення продуктивності праці та нарощення потенціалу; існування інформаційної асиметрії	Достатність власного капіталу для нарощення виробничих потужностей; залучення позикового капіталу для реалізації ефективних інвестиційних проєктів; забезпечення виконання перспективного фінансового плану; збільшення можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників; високий рівень кваліфікації працівників усіх функціональних підсистем дозволяє впроваджувати ефективну мотиваційну систему, підвищувати продуктивність праці та нарощувати потенціал. збалансованість вхідної і вихідної інформації
	Можливості (зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності)	Загрози зовнішнього та внутрішнього середовища перевищують існуючі можливості до їх нівелювання; наявні умови ведення конкурентоспроможної діяльності та забезпечити сталу позицію на ринку; наявність здібностей, спроможностей, компетенцій та запасу міцності в обсягах, можливих для подолання загроз у короткостроковій перспективі. Достатність можливостей адаптації до негативного впливу чинників навколишнього середовища	можливість розвитку підприємства не залежно від характеру та напрямку можливих флуктуацій у навколишньому середовищі; наявність здібностей, спроможностей, компетенцій та запасу міцності в обсягах, достатніх для протидії негативним впливам та адаптація позитивного впливу навколишнього середовища у забезпеченні перспективного довгострокового розвитку
	Інновації (технологічні, управлінські, кадрові, організаційно-економічні)	Наявний рівень інновацій виступає базою та полем для стабільної діяльності; потреба у оновленні існуючих технологій, впровадження інноваційних автоматизованих систем управління; низька інтенсивність нововведень (темпи заміщення технологій, техніки, продуктів, торгової марки)	Існування передумов для підтримки динамічного розвитку підприємства у шляхом інновацій у технологіях, управлінні персоналом; наявний рівень інновацій виступає базою та полем для проведення змін та розширеного відтворення; можливість використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління; висока інтенсивність нововведень
Потенціал стабілізації			Потенціал розвитку

Рисунок 1.2 – Матриця ідентифікації достатності умов для реалізації потенціалу стабілізації та розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Тобто, розвиток підприємства в довгостроковому періоді з використанням наявного потенціалу, створює умови для зміни попередньої вартості потенціалу та для створення нового потенціалу підприємства. Як зазначає Свентух А. О., нарощення потенціалу свідчить про розвиток підприємства в тому випадку, якщо відбувається збільшення обсягів діяльності та зростання ефективності використання ресурсів [195]. Проте слід акцентувати увагу на правильності твердження Тимощука М. Р., що процес розвитку підприємства слід відрізняти від процесу зростання, тобто розширення масштабів виробництва без змін (поліпшення) показників його ефективності [206]. Дійсно, процес розвитку підприємства має змінювати якісний рівень його потенціалу, що буде відбиватися на показниках якості наданих послуг та задоволеності очікувань споживачів, продуктивності праці та мотивування персоналу підприємства, покращення системи корпоративного менеджменту, підвищення технічного стану обладнання, застосуванні інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів та ін.

Побудована матриця є універсальним аналітичним інструментом визначення альтернатив та вектору орієнтації підприємств щодо нарощення їх потенціалу та дозволяє сформулювати ряд висновків щодо наявного потенціалу підприємства: наскільки потенціал підприємства є достатнім для досягнення стабілізаційної стадії (стадії розвитку життєвого циклу); які складники потенціалу є достатніми і можуть бути інструментом до його нарощення; які складники потенціалу потребують посилення і є перешкодою для переходу стану потенціалу (від потенціалу стабілізації до потенціалу розвитку).

Погоджуємося з твердженням Погорелова Ю. С., що розвиток підприємства в контексті його довгострокового успішного функціонування, не виникає автоматично й має бути забезпечений певними управлінськими діями цільового характеру, а, з іншого боку, розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із його потенціалом [164, с. 60].

На нерозривності категорій «потенціал» та «розвиток» наполягає Педченко Н. С., стверджуючи, що розвиток підприємства залежить від наявності ресурсних видових проявів потенціалу підприємства [155; 158]. При цьому

автор визначає потенціал розвитку підприємства як складну систему, що має власний набір компонентів (елементів, складових), ефективне управління якими залежить від того, наскільки ця система є дослідженою [155, с. 49]. В цілому в науковій літературі існують різні варіанти визначення поняття «потенціал розвитку підприємства», від повного його ототожнення з потенціалом підприємства («сукупність наявних і потенційних ресурсів підприємства» [39]; «внутрішні можливості й виявлені слабкі сторони, приховані резерви» [80, с. 137]; «певний баланс внутрішніх і зовнішніх зв'язків» [204]) до виокремлення характеристик, які відтіняють важливість категорії «розвиток» («спроможність змінювати параметри функціонування підприємства» [5, с. 103], «можливості розширення меж діяльності підприємства» [105, с. 56], «використання нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей» [154], «інвестування капіталу в процес розвитку для отримання економічного ефекту» [128, с. 312]; «сукупність незадіяних на певний момент часу ресурсів та можливостей суб'єктів господарювання» [207, с. 246].

Отже, на основі дослідження нерозривності зв'язку понять «потенціал» та «розвиток» можна визначити ряд концептуальних ознак категорії «потенціал розвитку підприємства»: попри слабку хронологічну визначеність, потенціал розвитку тісно пов'язаний з часовим інтервалом і окреслює більш довгострокові перспективи підприємства; потенціал розвитку тісно пов'язаний із стратегічними орієнтирами підприємства; вартість та вектор реалізації потенціалу розвитку формується під впливом певних внутрішніх та зовнішніх чинників, а тому передбачає необхідність адаптації до їх впливу; інновації як інструмент розвитку є базою для реалізації потенціалу розвитку; процес постійної зміни кількісного виміру потенціалу розвитку свідчить про динамічність даного поняття та його вплив на появу нових шляхів і можливостей розвитку.

Логіка викладених міркувань привела до необхідності надати власне уточнююче визначення категорії «потенціал розвитку підприємства» як можливості підприємства нарощувати наявні ресурси та залучати незадіяні ресурси в процесі інноваційної діяльності в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою досягнення стратегічних перспектив. Такий

підхід до визначення категорії «потенціал розвитку підприємства» базується на розумінні інтегрованості основних характеристик системи «ресурси –можливості – інновації», що у своїй комплексній взаємодії та взаємозв'язку дозволить досягти основної мети підприємства – досягнення довгострокового розвитку.

Дослідження сутнісно-змістової еволюції поняття потенціал розвитку дозволило сформулювати концепцію дослідження потенціалу розвитку підприємства на основі інтегрування семантичного аналізу понять «потенціал», «потенціал підприємства», «розвиток» та композиційного аналізу категорії «потенціал» через виділення складових «ресурси», «можливості», «інновації».

Для розуміння ролі ресурсів як складової потенціалу вважаємо за доцільне провести дослідження їх складу через виділення основних видів (таблиця 1.1).

**Таблиця 1.1 – Тракткування науковцями видів ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства**

<b>Автор</b>	<b>Види ресурсної складової потенціалу</b>
Павлова В. А., Кузьменко О. В. [149]	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси
Добикіна О. К. [46]	Трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інноваційні
Васюткіна Н. [19]	Фінансова, виробничо-технічна, матеріально-логістична, кадрова, компоненти потенціалу
Шипуліна Ю. С. [230], Парфентьева О. Г. [154]	Інтерфейсна, інформаційна, фінансова, технологічна, кадрова, інтелектуальна, організаційно-управлінська, маркетингова
Димченко О. В., Димченко В. В., Шевчук В. В. [44]	Науково-технічний, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадровий, інноваційний потенціал
Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. [114]	Інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення
Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. [193]	Інноваційний, виробничий, землі та природно-кліматичні умови, фондовий, нематеріальних активів, технологічного персоналу, фінансовий та відтворення
Балацкий О. Ф. [231]	Основні фонди, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення, невстановлене обладнання, виробничі запаси, інструмент, інвентар, незавершене виробництво, матеріальні елементи витрат майбутніх періодів, інвестиційні товари у сфері обертання
Квасницька Р., Тарасюк М. [83]	Інноваційний, виробничий, фінансовий, інвестиційний та потенціал відтворення
Литюга Ю. [122]	Виробничий, інвестиційний, інноваційний та ринковий потенціали
Педченко Н. С. [155, с. 122]	Трудові, матеріальні, інформаційні ресурси та запаси

**Джерело:** складено автором.

Так, Васюткіна Н. з погляду ресурсно-функціонального підходу виділяє фінансову, виробничо-технічну, матеріально-логістичну, кадрову, компоненту потенціалу [207]. Автори Кулакова С. Ю. та Міняйленко І. В., досліджуючи об'єктні складові, що пов'язані з матеріально-речовинною формою потенціалу підприємства, виділяють інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення. Причому до виробничого потенціалу вони відносять потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал основних фондів; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів; потенціал технологічного персоналу [114, с. 78]. На наш погляд, серед значної кількості запропонованих авторами видів ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства доречно виділити: виробничий, трудовий, фінансовий та інформаційний. Такий погляд дає змогу визначити чіткі вектори дослідження потенціалу розвитку підприємства та надає можливість кількісної та якісної оцінки усіх визначених складових.

Досліджуючи такий компонент потенціалу розвитку підприємства як можливості, необхідно зазначити, що вони включають внутрішні та зовнішні перспективи нарощення потенціалу розвитку. Погоджуємося з твердженням Гречиної І. В., що можливості є основою розвитку підприємства та передбачають дослідження як внутрішніх потужностей, а саме: нереалізовані можливості потенціалу організованості, функціональних зв'язків та взаємодіючих процесів, так і зовнішніх спроможностей та загроз, включаючи оцінку основних напрямів примноження можливостей, оцінка кредитоспроможності, аналіз інвестицій та ін. [37, с. 219].

Узагальнення підходів різних науковців до визначення «потенціалу розвитку» засвідчила переважання поглядів щодо інновацій як запоруки розвитку. Зокрема, Парфентьєва О. Г. взагалі ототожнює поняття «потенціал розвитку» та «потенціал інноваційного розвитку» [154], а ряд авторів [47; 34; 105] влучно зазначає, що потенціал розвитку ґрунтується на інноваційній складовій. Плікус І. Й. зазначає, що розвиток потенціалу передбачає зміни, пов'язані з вико-

ристанням новітніх технологій (інновацій) у сфері організації управління, маркетингу, фінансів, виробництва, навчання персоналу тощо, тобто зміни, зумовлені інтенсивними факторами [162, с. 98]. Відзначаючи справедливність такого твердження, мусимо не погодитися з автором щодо твердження, що інноваційна діяльність підприємства проявляється тільки завдяки дії нематеріальних факторів (результат використання інформаційних технологій, інтелектуальної власності, нововведень у маркетингу, фінансах, організації виробництва тощо) [162, с. 99].

Безперечно, темпи технічного прогресу, що галопують, свідчать про те, що реалізація потенціалу розвитку підприємства неможлива без врахування і застосування інновацій не тільки у сфері виробництва, а й в цілому у процесі управління підприємством. Зміни, що постійно відбуваються в суспільстві вимагають від підприємств бути інноваційними та здатними відповідати цим змінам. Як стверджують В. Лендер та М. Вармус, інновації створюються за потребою замовників з метою зміцнити конкурентоспроможність та позицію підприємства на ринку, переходу на нову стадію розвитку [249, с. 507].

Так, інновації, як важлива складова потенціалу розвитку підприємства передбачають застосування нових товарів, матеріалів та технології для виготовлення, нові методи організації та управління виробничим та збутовим процесом, освоєння нових ринків, галузей та способів використання (споживання чи застосування) товарів. У Законі України «Про інноваційну діяльність» термін «інновації» визначається як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [178]. Дістанонт А. вказує на те, що інновації – це продукт, процедура або технологія, яка ніколи не існувала раніше [239, с. 3]; Бунс Ф. визначає інновації ключовим елементом бізнес-переваг [235, с. 5]; Дерелі Д. Д. зазначає, що інновації є інструментом виміру конкурентоспроможності та вироб-

ничих здібностей підприємства [237, с. 1366]; колектив авторів на чолі з Маркусом К. С. стверджують, що інновації це переваги, що можуть бути прямо або опосередковано виміряні через грошову вигоду [253, с. 115]; Котко О. К. визначає інновації як об'єкт нововведення, який у кінцевому підсумку покликаний принести прибуток або ж привести до кардинальних змін у діяльності підприємства або держави [102, с. 50]; у економічній енциклопедії надається визначення інноваціям як впровадженню нової техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [135, с. 148]; Пересунько З. М. тлумачить поняття інновацій як введений у практичну діяльність результат інноваційного процесу, втілений у новому чи модернізованому продукті, методі, підході, принципі, створюється для вирішення певного завдання [160].

Узагальнюючи твердження вітчизняних і зарубіжних вчених, можна виділити три основних кути, під якими можна розглядати поняття «інновації»:

1) розвиток нової речі, яка може бути продуктом, послугою чи процесом [239; 135; 160];

2) економічна вигода, що може бути виражена в грошовому еквіваленті [253; 102];

3) знання і ідеї творчості, що можуть бути застосовані для розвитку нових речей та не мають бути копією, дублюванням вже існуючої речі або процесу [239].

Як доречно відзначають Димченко О. В., Димченко В. В., Шевчук В. В., інноваційний напрямок розвитку потенціалу ЖКГ має включати такі компоненти: технологічні інновації, організаційно-економічні, управлінські й кадрові [44, с. 49].

Упорядкування наукових праць щодо сутності поняття «потенціал розвитку підприємства» дозволило здійснити наскрізне дослідження поняття «потенціал розвитку підприємства» через розгляд сутності категорій «потенціал», «потенціал підприємства» «потенціал розвитку підприємства» та побудувати концептуальну модель дослідження (рисунок 1.3), що базується на:



1) декомпозиційному аналізі поняття «потенціал», що дозволило дослідити дану категорію через виділення основних компонентів: «ресурси» та «можливості»;

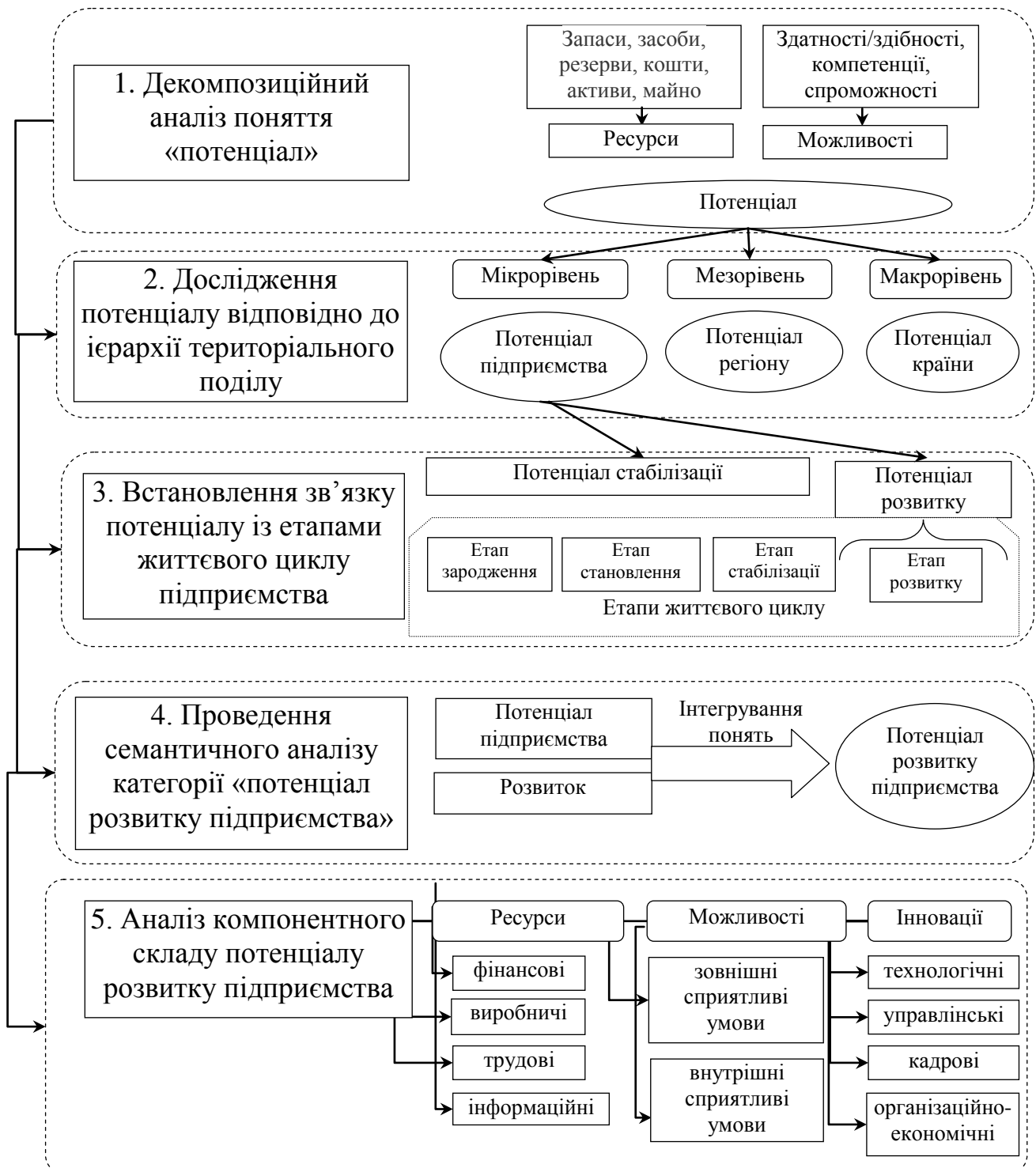


Рисунок 1.3 – Концептуальний підхід до дослідження поняття «потенціал розвитку підприємства»

Джерело: авторська розробка.

- 2) поділі потенціалу відповідно територіальної ієрархії, що визначило три рівні: макро-, мезо- та мікрорівень;
- 3) встановленні зв'язку вартості із етапами життєвого циклу, що забезпечило виділення у складі потенціалу стабілізації та потенціалу розвитку;
- 4) семантичному аналізу категорії «потенціал розвитку підприємства», що дозволило провести інтегрування понять «потенціал підприємства» та «розвиток»;
- 5) аналізу компонентного складу потенціалу розвитку підприємства на основі встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності у системі «ресурси-можливості-інновації».

Формалізація проведеного дослідження дозволила обґрунтувати сутність поняття «потенціал розвитку підприємства» як можливості підприємства нарощувати наявні ресурси та залучати незадіяні ресурси в процесі інноваційної діяльності в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою досягнення стратегічних перспектив. Кожен елемент цієї системи залежить від різних чинників: стадії життєвого розвитку підприємства, рівня конкурентоспроможності, структури джерел фінансування, та, в першу чергу, ефективності системи управління підприємством. Тому важливим є дослідження визначальних особливостей управління потенціалом розвитку підприємств у сфері житлово-комунальних послуг.

## **1.2. Особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства**

Управління потенціалом розвитку підприємства є невід'ємною складовою загальної системи управління та головною умовою успішного функціонування, основою для вирішення питань планування та впровадження інноваційних стратегій сталого розвитку підприємства. При цьому розвиток має базуватися на оцінці потенційних можливостей та інноваційних перспектив, аналізі зовнішнього середовища підприємства, та, як влучно стверджує Краснокутська Н. С., виявленні та реалізації ефективних комбінацій ресурсів,

здатностей і компетенцій [106, с. 24] для їх можливого впровадження у процесі прийняття стратегічних рішень.

Зростаюча важливість управління потенціалом розвитку в умовах євроінтеграції і глобалізації економіки викликає нові вимоги до вибору ефективних механізмів використання та оцінки потенціалу розвитку, а також стратегічного менеджменту підприємства. Тому все більше увага вітчизняних та зарубіжних вчених зосереджена на ролі потенціалу у розвитку суб'єктів підприємства та розробці механізмів управління ним.

Визначаючи справедливість твердження Краснокутської Н. С., що досягнення бажаних результатів можливе тільки через визначення цільового вектора управління, можна погодитися з твердженням Гончар Р. щодо спрямованості векторів у напрямку впровадження інновацій, залучення та розвитку джерел формування фінансових ресурсів (із оптимізацією структури, збалансуванням коротко-, середньо та довгострокових), технічним переоснащенням та впровадженням прогресивних технологій [33, с. 25].

Так, Іванець О. О. надає тлумачення поняття «управління потенціалом підприємства» як пошуку, створення та використання можливостей ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання [60, с. 153]. Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б. визначають управління фінансовим потенціалом підприємства як складний поетапний процес, що передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових і грошових потоків, співвідношення витрат та результатів, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії [112, с. 126]. Проте автори стверджують, що процес управління базується на фактичному фінансовому потенціалі (наявних фінансових ресурсах) [112, с. 127], що в цілому ототожнює процес управління фінансовими ресурсами з процесом управління потенціалом та суперечить самому розумінню потенціалу як не тільки сукупності фактичних, а й ресурсів, потенційних до залучення. В даному аспекті ігнорується важлива функція управління як прогнозування впливу зовнішніх чинників на підприємство. Алексєєв С. Б. надає визначення процесу управління стратегіч-

ним потенціалом як системі управління процесом формування і використання внутрішніх стратегічних можливостей підприємства, спрямована на довгострокове виживання підприємства у навколишньому середовищі й досягнення стратегічних цілей [1]. Автор визначає за мету управління «довгострокове виживання підприємства», в той час як відповідно концепції життєвого циклу кожне підприємство прагне не тільки до виживання, стабілізації своєї діяльності, а й до розвитку та нарощення своїх виробничих потужностей.

Погоджуємося з твердженням Сабліної Н. В. та Кузенко Т. Б., що характерним для діяльності підприємств є вплив комплексу економічних, соціальних, управлінських та інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [112, с. 128], а тому враховуючи авторській підхід до розгляду сутності потенціалу розвитку як системи «ресурси-можливості-інновації», вважаємо за доцільне застосування системного підходу до побудови механізму управління, що передбачає інтегрування функцій менеджменту у сукупність потенціалоутворюючих складових. На системності підходу до управління потенціалом підприємства наполягає і Краснокутська Н. С., яка акцентує увагу на інтегрованості зв'язків усіх елементів механізму управління [106, 26].

Як доречно зазначає Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б., ефективне управління фінансовим потенціалом забезпечує реалізацію цілей та напрямів розвитку суб'єкта господарювання [112, с. 128]. При цьому розуміння категорії ефективності управління у різних авторів набуває різних відтінків та аспектів сутності. Зокрема, Алексєєв С. Б. під оцінкою ефективності потенціалу розуміє оцінку рівня використання стратегічного потенціалу і його відповідності умовам досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. Шаманська О. І. стверджує, що ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства досягається за умов раціонального його використання для отримання повного кінцевого результату у вигляді виробництва продукції високої якості [227]. Наукові погляди Маслак О. І. та Квятковської Л. А. зводяться до визначення ефективності використання стратегічного потенціалу через встановлення співвідношення його складових, оптимізації їхніх пропорцій, виявлення потреби

у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і рівня їх використання [130, с. 92]. Куник О. В. зазначає, що стратегічна ціль ефективного управління потенціалом полягає в оптимальності його використання [115, с. 38]. Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б. надають перелік аспектів ефективного управління потенціалом (оптимальність розподілу фінансових ресурсів; співвідношення прибутковості, надійності та ліквідності капіталу; конкуренція, фінансова стійкість), проте не надають тлумачення самому критерію ефективності [112, с. 129]. Проте принципова невідповідність визначених аспектів самій сутності поняття «ефективність» (як показника економії суспільної праці в результаті застосування певних заходів; зіставлення результатів господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими, основним капіталом тощо [126]) ставить під сумнів справедливість такого твердження.

Вважаємо доречним твердження про те, що ефективне управління потенціалом передбачає прийняття управлінських рішень, що мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими [227].

Слід відмітити, що ефективне управління потенціалом розвитку підприємства передбачає виконання основних функцій (рисунок 1.4). Засновники класичної теорії менеджменту провели ґрунтовне дослідження функцій управління, поділяючи їх на функції: планування, організації, керівництво, контролю (А.Файоль) [214, с. 36]; (планування, організація, управління кадрами, керівництво, координація, облік і бюджетування (Хотгетс Р. М.) [243, с. 49] планування, організацію, мотивацію, контроль (Мескон М. Х.) [131]. Сучасні спеціалісти з теорії управління виділяють функції: організація, планування, мотивація, контроль (загальні функції) [15]; планування, організація, укомплектування штату, керівництво, контроль [217, с. 141]; цілепокладання, планування, прогнозування, організації, координації, контролю, мотивації, регулювання [219, с. 104]; планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль, облік [132].



Рисунок 1.4 – Матриця інтегрування взаємозв'язків функцій та складових векторно-орієнтованого управління потенціалом розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Досліджуючи функції управління потенціалом розвитку як складової системи управління, автори виділяють наступні функції: Стец І. виділяє планування, організовування, контроль і мотивацію [202, с. 155], Курінна О. В. приділяє увагу плануванню (прогнозуванню), регулюванню та використанню [117]; Краснокутська Н. С. досліджує такі загальні функції як організація, планування, мотивації, контроль, проте поряд з ними виділяє специфічні функції: моделювання потенціалу; аналіз і оцінювання наявності та достатності потенціалу [107].

Узагальнення класичних поглядів на функції менеджменту та поглядів на функції управління потенціалом підприємства дозволяє встановити наступний перелік функцій, які, на наш погляд, забезпечують ефективність управління: планування, організація, мотивація, контроль. Відповідно до класичного підходу організація передбачає розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками та встановлення взаємодії між ними [214]. Організація є забезпечуючою функцією зі створення умов для досягнення цілей [217], і, як влучно зазначає Краснокутська Н. С., базується на наявності якісного інформаційного забезпечення та створенні єдиної інформаційної системи (зокрема, про наявність, достатність, зміни у структурі та реалізації потенціалу підприємства) [107], що забезпечить обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень [15]. Окрім того, вважаємо, що ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні.

Функція планування включає в себе вибір цілей та плану дій із їх досягненню [214, с. 36]. Бражнікова Л. М. сутність функції планування розуміє як прогнозування показників діяльності підприємства [17, с. 51]. Як стверджує Курінна О. В. планування як функція управління потенціалом спрямовано на забезпечення, відновлення або збереження фінансової стійкості [117]. Мамонів К. А. у плануванні як функції управління потенціалом виділяє наступні етапи: аналіз наявних у підприємства ресурсів; аналіз стану підприємства на ринку; аналіз конкурентоспроможності підприємства; аналіз роботи конкурентів; визначення ключових для підприємства чинників, за якими буде проводитися інтенсивна робота; визначення ефективності використання

наявних ресурсів; пошук виробничих резервів; вибір стратегії управління потенціалом розвитку підприємства; створення стратегічного плану управління потенціалом розвитку підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, стандартів якості та поставлених перед суб'єктом господарювання стратегічних цілей; реалізація наміченого плану [128].

В умовах динамічності сучасного світу загострюється необхідність в оперативності прийняття управлінських рішень, які будуть не тільки реагувати на наслідки цього впливу, але й прогнозувати настання цих змін. При цьому основною метою прогнозування є вироблення прогнозів, які б лягли в основу прийняття управлінських рішень стратегічного розвитку підприємства.

Мотивація передбачає розробку заходів із виявлення мотивів, які виступають рушійною силою максимізації зусиль персоналу в досягненні цілей підприємства та розробки на їх основі системи стимулювання праці [107]. Мотивація передбачає розробку положень щодо преміальної системи оплати праці та повинна бути направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Проте, як зазначає Фролова Т. О., функція мотивації у сучасному світі придбала вигляд морально-психологічного тиску на співробітників, відбувається прихована підміна особистих інтересів працівників корпоративними [217, с. 141]. Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних й стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

Функція контролю полягає в співвідношенні реально досягнутих результатів з тими, що були заплановані [214, с. 36]. Контроль передбачає застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства [227].

Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут),



формування собівартості продукції тощо. Саме тому важливим є питання якісного аналізу, що передбачає використання різнопланового методичного забезпечення. Наразі існує широкий спектр інструментів, що використовуються для аналізу та оцінки вартості потенціалу.

Як доречно відзначає Алексєєв С. Б., традиційні методи стратегічного управління сьогодні не спрацьовують і виникає необхідність розробки нових методик та підходів до управління підприємством [1, с. 93]. Погоджуємося із Гончар О., що низка методик, наприклад, побудова екстраполяційних прогнозів та планів за «прирістними» методами не можуть забезпечити правильної орієнтації розвитку в майбутньому [33, с. 50]. Оскільки нами було визначено, що управління потенціалом розвитку має довгостроковий стратегічний характер, то доцільним є застосування методів стратегічного аналізу.

Деякі автори [114; 193] при аналізі потенціалу підприємства пропонують використовувати графоаналітичний метод діагностики, що дає можливість оцінити системні кількісні та якісні взаємозв'язки між різними компонентами потенціалу, на підставі чого можна обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Погоджуємося із Маслак О. І., Квятковською Л. А. щодо важливості матричних методів оцінки рівня потенціалу, що допомагають розробити стратегію управління підприємством [130, с. 94]. Серед цих методів автори виділяють вагомість методів SWOT- та SPACE-аналізу, що дозволяють провести узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, розробленими в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства [130, с. 95]. Визначені методи аналізу поряд із іншими методами стратегічного аналізу (PIMS-аналіз; LOTS-аналіз; GAP-аналіз) мають використовуватися комплексно в управлінському процесі та бути спрямовані на досягнення встановлених цілей, створення нових спроможностей та переваг, та як влучно зазначає Гончар О., мають бути спрямованими на результативне балансування

взаємовідносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем [33, с. 52].

На особливу увагу заслуговує дослідження потенціалу розвитку для підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, оскільки вони, з одного боку, у зв'язку з розвитком інноваційних технологій та створенням умов до підвищення тарифів за послуги, мають можливість підвищити свій потенціал, а з іншого – мають ряд специфічних особливостей у діяльності, що інколи є перешкодою для реалізації потенціалу. Сфера житлово-комунального господарства є важливою і в той же час дуже специфічною складовою національної економіки України.

Як стверджує Бражнікова Л. М., підприємства ЖКГ виконують функцію життєзабезпечення території, їх діяльність в значній мірі формує сферу життя людини – комфорт проживання в місті, селищі, селі. Саме вони заходяться на зломі проблем розвитку кризи, з одного боку, та формування системи соціального захисту, з іншого [17, с. 13]. Відповідно до цього, Апостолук А. зазначає, що принцип збільшення прибутковості для підприємств ЖКГ не повинен бути основним результатом їхньої діяльності, оскільки функціонування цього сектора реалізує скоріше соціальну функцію, ніж економічну [4, с. 54]. Можемо стверджувати, що розвиток підприємств вітчизняного житлово-комунального комплексу – це джерело забезпечення потреб соціально-економічного характеру, а також самодостатності і конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» житлово-комунальні послуги – це результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та/або перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг» [174]. Згідно з вищезазначеного закону послуги житлово-комунального господарства поділяють на 2 види: житлова послуга (послуга з управління багатоквартирним будинком) і комунальні послуги. Візуалізація деталізованого

переліку послуг, що надаються підприємствами ЖКГ згідно положень законодавства зазначена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Перелік житлово-комунальних послуг України з деталізацією виконавців комунальних послуг

Джерело: складено на основі [174].

Вважаємо за доцільне для дослідження особливостей діяльності підприємств ЖКГ скористатися методом гіпотез, що полягає у розробці наукової

гіпотези на основі вивчення різних характеристик сутності досліджуваного явища за допомогою різних способів пізнання та передбачає формулювання гіпотези, складання розрахункової схеми-алгоритму (моделі), її вивчення, аналізу, розробки теоретичних положень. Отже, з метою визначення основних особливостей та встановлення наслідків впливу цих особливостей на діяльність підприємств ЖКГ проведемо аналіз та визначимо ряд гіпотез, що потребують доведення (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Алгоритм визначення особливостей діяльності підприємств ЖКГ на основі застосування методу гіпотез

**Джерело:** авторська розробка [248, с. 32].

Гіпотеза 1. Наявний факт існування природної монополії підприємств ЖКГ (пов'язано із володінням державою природними ресурсами України). Особливості ринку ЖКГ пов'язані з природою послуг як товару, що у більшості

належить державі на правах власника. Відповідно до Закону України «Про природні монополії» [184] до підприємств, які займають монопольне становище на ринку належать підприємства з передачі та розподілу електроенергії, з централізованого водопостачання та водовідведення, з централізованого постачання та транспортування теплової енергії, з транспортування природного газу, і, відповідно, тарифи на їх послуги встановлюються державними органами України. Зокрема, до монополізованих послуг належать: центральне водопостачання, водовідведення, газопостачання, електропостачання, опалення. В той же час у таких сферах комунальних послуг як утримання спільного майна багатопверхових будинків, поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку, поводження з побутовими відходами можуть бути об'єктом купівлі-продажу на конкуретних ринках (структура ринку житлово-комунальних послуг наведена в таблиці 1.2).

**Таблиця 1.2 – Динаміка кількості підприємств житлово-комунальних послуг України в цілому та Полтавської області зокрема, за видами послуг у 2014–2017 роках, од.**

Назва	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна кількості підприємств		
					у 2015 році проти 2014 року	у 2016 році проти 2015 року	у 2017 році проти 2016 року
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Україна</i>							
<i>Монополізовані послуги</i>							
Розподілення електроенергії	156	153	135	×*	–3	–18	×
Торгівля електроенергією	78	92	85	90	14	–7	5
Виробництво газу	5	7	7	10	2	0	3
Розподілення газоподібного палива через місцеві трубопроводи	83	75	90	94	–8	15	4
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	605	711	748	858	106	37	110
Забір очищення та постачання води	1 561	1 577	1 583	1 680	16	6	97
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	115	151	155	177	36	4	22

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Конкурентні послуги</i>							
Збирання безпечних відходів	791	795	729	828	4	-66	99
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	684	701	618	690	17	-83	72
Комплексне обслуговування об'єктів	1 409	1 547	1 525	1 804	138	-22	279
Інші види діяльності з прибирання	534	535	484	522	1	-51	38
Разом по Україні	6 021	6 344	6 159	6 753	323	-185	594
<i>Полтавська область</i>							
<i>Монополізовані послуги</i>							
Розподілення електроенергії	3	5	5	×	2	0	×
Виробництво газу	X	1	2	1	×	1	-1
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	2	2	4	6	0	2	2
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	7	7	5	5	0	-2	0
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	14	18	17	21	4	-1	4
Забір очищення та постачання води	65	65	77	92	0	12	15
<i>Конкурентні послуги</i>							
Збирання безпечних відходів	28	29	23	27	1	-6	4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	10	11	11	12	1	0	1
Комплексне обслуговування об'єктів	42	40	40	46	-2	0	6
Інші види діяльності з прибирання	19	19	19	21	0	0	2

\* З 2017 року інформація про виробництво, передачу та розподілення електроенергії відображається агрегованим значенням.

**Джерело:** складено автором на основі додатків Б-Г

Незважаючи на те, що рівноважна ціна послуг на ринку житлово-комунальних послуг встановлюється, як і на інших ринках через пропорції попиту і пропозиції на послуги, однак, як влучно зазначає Апостолук А., не на всіх сегментах такого ринку можлива реалізація ринкових механізмів, оскільки даний ринок включає сектори, які належать до природної монополії [4, с. 91].

Відповідно до існуючої природної монополії діють специфічні правила функціонування підприємств ЖКГ, формування тарифів, перехресного субси-

діювання, дотування підприємств. Проте довготривала відсутність економічних стимулів, пов'язаних із природною монополізацією цієї сфери мала негативні наслідки на становище ЖКГ України. Як відомо, наявність конкуренції є головним двигуном інноваційного процесу, змушує підприємства постійно оновлюватися і удосконалюватися, щоб мати попит на ринку. Відповідно, наявність недосконалої системи тарифоутворення, що полягає у покритті частини витрат на виробництво послуг за рахунок коштів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також велика кількість пільгових категорій споживачів та значна заборгованість за сплату вартості отриманих ЖКП обмежує стимулювання конкуренції у цій сфері.

Гіпотеза 2. Забезпечення довгострокової життєдіяльності та безперервності виробництва є ключовою необхідністю підприємств ЖКГ. Оскільки послуги, що надаються житлово-комунальними підприємствами є життєво необхідними для людини, то це створює необхідність забезпечення безперебійної їх діяльності. Враховуючи всеохоплюючий характер надання послуг та тенденції до зростання кількості споживачів метою управління підприємствами ЖКГ є забезпечення умов для підтримки їх життєдіяльності.

Проте технічний стан основних засобів, ступінь їх зносу на більшості підприємств досяг максимально допустимого рівня і ставить під загрозу не тільки довгострокової перспективи діяльності, а й короткострокове забезпечення безперервності виробництва. Так, відсоток аварійних водопровідних мереж у 2016 році є надзвичайно високим: у Львівській – 50,1 % (до загальної протяжності мереж), Дніпропетровській – 47,5 %, Кіровоградській – 45,6 %, Харківській – 44,2 %, Херсонській областях – 40,8 % та у м. Київ – 42,5 %; в інших областях цей показник був меншим за 40 %; у Донецькій та Луганській областях, відповідно, дорівнював 72,3 % та 53,7 % [140].

Житловий фонд також має значний обсяг аварійних житлових приміщень (таблиця 1.3), що створює додаткове навантаження з обслуговування на підприємства ЖКГ. Наявність високого рівня зношення основних засобів несе

ризик для забезпечення підприємницької діяльності та спричиняє необхідність оновлення основних активів як необхідної умови для продовження діяльності.

**Таблиця 1.3 – Показники стану аварійних житлових приміщень України у розрізі областей у 2017 році**

Територія	Кількість житлових будинків, од	Загальна площа житлових приміщень, м <sup>2</sup>	Кількість осіб, які мають реєстрацію місця проживання у житлових будинках, осіб	Кількість житлових будинків, од	Загальна площа житлових приміщень, м <sup>2</sup>	Кількість осіб, які мають реєстрацію місця проживання у житлових будинках, осіб
1	2	3	4	5	6	7
Україна	44 859	3 248 833	62 729	16 505	1 037 439	17 723
Вінницька	4 139	213 616	1 948	1 408	74 868	134
Волинська	973	61 699	828	175	8 236	17
Дніпропетровська	1 978	330 302	11 181	831	71 340	1 228
Донецька	3 190	220 123	3 785	1 601	109 632	2 281
Житомирська	3 141	222 618	3 962	795	49 126	590
Закарпатська	387	29 828	1 427	97	5 460	152
Запорізька	601	92 787	4 147	363	25 150	480
Івано-Франківська	1 047	50 153	1 041	415	21 258	457
Київська	2 720	134 722	1 044	776	41 821	1 113
Кіровоградська	95	15 737	792	4	5 178	61
Луганська	316	37 079	227	144	13 870	207
Львівська	1 110	89 309	4 239	579	43 487	1 332
Миколаївська	482	43 594	1 097	183	18 545	317
Одеська	4 505	344 864	11 435	2 004	158 912	5 228
Полтавська	2 846	179 519	3 720	1 330	62 380	153
Рівненська	1 655	83 703	1 303	406	19 967	153
Сумська	3 310	150 263	767	899	37 307	128
Тернопільська	934	43 464	517	789	36 480	181
Харківська	3 853	505 570	4 283	757	49 058	452
Херсонська	896	43 656	760	448	28 961	364
Хмельницька	1 845	92 702	687	508	24 353	102
Черкаська	3 199	155 240	1 202	1 164	65 637	611
Чернівецька	195	15 028	833	435	32 383	1 350
Чернігівська	1 251	62 592	805	371	21 933	305
м. Київ	191	30 665	699	23	12 097	327

Джерело: складено на основі даних [69].



Гіпотеза 3. Якість, номенклатура послуг, їх надійність, економічна обґрунтованість тарифів, соціальна та екологічна безпека праці не відповідає вимогам європейських стандартів забезпечення розвитку країни. Так, Європейською Хартією місцевого самоврядування визначено, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування можуть встановлювати тарифи на рівні, нижчому від економічно обґрунтованого за умови відшкодування різниці з бюджетів відповідних рівнів. Це здійснюється задля забезпечення масовості користування послугами ЖКГ та забезпечення соціального захисту окремих верств населення. Як зазначає Ровенчак Т. Г., економічно обґрунтовані тарифи – це об'єктивний рівень рівноважної ціни попиту та пропозиції [192, с. 121]; Коцюрба О. Ю. надає визначення як мінімально можливої плати, що є фінансовою основою поточного виробництва комунальних послуг, які відповідають затвердженим стандартам якості з урахуванням необхідних витрат на розширене відтворення основних фондів [103, с. 245]. Проте на сьогодні технологічний стан підприємств ЖКГ є аварійним і викликає необхідність вливання коштів. Як справедливо стверджує Бражнікова Л. М., наразі спостерігається зниження надійності, стійкості та безпеки експлуатації інженерних шляхів, більш підприємств ЖКГ знаходяться в аварійно-відновлюваному режимі [17, с. 30]. Саме тому тенденція до зростання тарифної ставки є необхідною, проте галопуючі темпи зростання потребують фактів доведення обґрунтованості.

Підтвердженням зазначеної гіпотези є погляди вчених стосовно необґрунтованості тарифів та якості обслуговування, існування невідповідності «тарифів та фактичної собівартості житлово-комунальних послуг, що породжує існування перехресного субсидіювання» [103, с. 245]; «кадрового забезпечення потребам житлово-комунального комплексу при переході до нових умов господарювання»; «якості послуг їх вартості, надання послуг житлово-комунального господарства не в повному обсязі» [165]; «недосконалістю тарифної політики (тарифи не відшкодовують повною мірою витрати на виробництво послуг)» [103, с. 246].

Окрім проблем із виробничими можливостями, відсутність людських ресурсів – це ще одне питання, що потребує розв’язку. Проблему можна виявити у небажанні людей працездатного віку працювати на сфері ЖКГ через низький рівень заробітної плати, відсутності мотивації та непрестижності даної роботи. Тому кількість працівників в цій галузі постійно знижується, це призводить до неможливості підприємств ЖКГ повністю обслуговувати потреби споживачів.

Гіпотеза 4. Наявність значної дебіторської заборгованості, що спричинено часовим розривом між використанням споживачами наданих послуг та ресурсів і сплатою за них. Оскільки важливою специфічною рисою підприємств ЖКГ є наявність часового розриву між наданням послуги та сплати за нею, це спричинює низку проблем, що відображаються на фінансовому стані підприємств. Так, Гайденко С. М. проведено дослідження впливу показників на рівень оплати населення за житлово-комунальні послуги, за результатами якого визначено, що найбільший вплив на рівень оплати населення за житлово-комунальні послуги здійснює показник заборгованості населення з оплати за житлово-комунальні послуги [27]. Дослідження статистичних даних тільки підтверджують наявність значних обсягів дебіторської заборгованості за видами монополістичних послуг ЖКГ (таблиця 1.4).

**Таблиця 1.4 – Динаміка заборгованості населення за оплату ЖКГ у 2015–2017 роках у розрізі областей України**

Регіони	Загальна сума заборгованості, млн грн			Рівень оплати населенням з початку року, %		Група за рівнем оплати		
	на 01.01.2015 рік	на 01.01.2016 рік	на 01.01.2017 рік	01.01.2016	01.01.2017	низький	середній	високий
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	96,3	84,5	110	118,8	98,1		1	
Волинська	75,1	76,3	43,2	92,1	104			1
Дніпропетровська	1 948,4	2 186,5	2 644,6	94,3	85,5	1		

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Донецька	904,8	1 133,4	1 286,8	85,9	85,1	1		
Житомирська	137,5	145,9	178,7	114,3	95,1		1	
Закарпатська	121,2	128,3	123,2	87,1	95,2		1	
Запорізька	642,9	725,2	868,1	89,5	91,4	1		
Івано-Франківська	108,4	115,4	119,3	81,1	98,6		1	
Київська	345,5	369,6	451,2	98,7	94,3		1	
Кіровоградська	122,5	119,9	110,4	113	102,2		1	
Луганська	268,7	345	403,6	85,2	84,4	1		
Львівська	366,3	269	261,1	95,6	99,7		1	
Миколаївська	197,6	202	260,9	106,4	92,9	1		
Одеська	563,6	603	831,7	92,5	90,8	1		
Полтавська	275,1	283,1	385,8	93,3	91,9	1		
Рівненська	144,1	152,1	74,8	111,6	113,6			1
Сумська	207,4	169,3	154,2	85,7	106,3			1
Тернопільська	61,7	62,7	76,7	68,8	94,7		1	
Харківська	1 368,7	1 427,7	1 737,8	92	95,6		1	
Херсонська	186,1	218,5	250,4	97,5	94,4		1	
Хмельницька	94,9	81,5	73,4	104,5	99,8		1	
Черкаська	199,7	212,3	234,5	119	97,6		1	
Чернівецька	45,4	45,6	77,5	88,4	87,5	1		
Чернігівська	113	88,8	70,1	112,2	104,1			1
Разом	10 137,8	10 977,6	13 735,4	×	×	8	12	4

**Джерело:** складено автором на основі даних [69].

При цьому проведене нами групування регіонів України за рівнем оплати населенням послуг показало, що більшість областей мають середній рівень (більше 90 %) – 12 областей, проте і областей з низьким рівнем оплати (нижче 90 %) також достатньо (8 областей).

Гіпотеза 5. Залежність результатів фінансової діяльності підприємств від наявної політичної та економічної ситуації в країні. Політичні та економічні вектори розвитку, що встановлюються урядом, мають безпосередній вплив на фінансовий стан ЖКГ, зокрема, на такі важливі його складові як ділову активність, інвестиційний клімат, рентабельність та конкурентоспроможність діяльності. Фінансова політика держави на відповідний рік встановлює пріоритети підтримки у сферах економічної діяльності та визначає заходи стимулювання або гальмування розвитку відповідних сфер економічної діяльності. Крім того, політичні та економічні ситуативні умови, що склалися у відповідний період в

державі також мають вагомий вплив на фінансовий стан підприємств ЖКГ. Зокрема, як влучно зазначає Полякова Н., на фінансовий стан підприємств ЖКГ впливає ряд чинників, які згруповані нею у чотири групи: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. Відповідно автором визначено, що до політичних чинників, що мають вплив на ЖКГ належать: недосконалість сучасного законодавства, що регулює діяльність цього сектору економіки; відсутність належної реалізації розробленої програми реформування галузі; відсутність єдиного постійного органу влади, спроможного реалізувати напрямки реформування галузі; недостатність фінансування з боку держави; неодноразові зміни законодавчої бази внаслідок виборів на всіх рівнях влади; відсутність міської підтримки розвитку підприємств [165, с. 351].

Так, дослідження кореляції індексу політичної стабільності України та кінцевого фінансового результату діяльності підприємств ЖКГ (рисунк 1.7) свідчить про тісну взаємозалежність (коефіцієнт кореляції складає 0,857) та спільні тенденції змін.

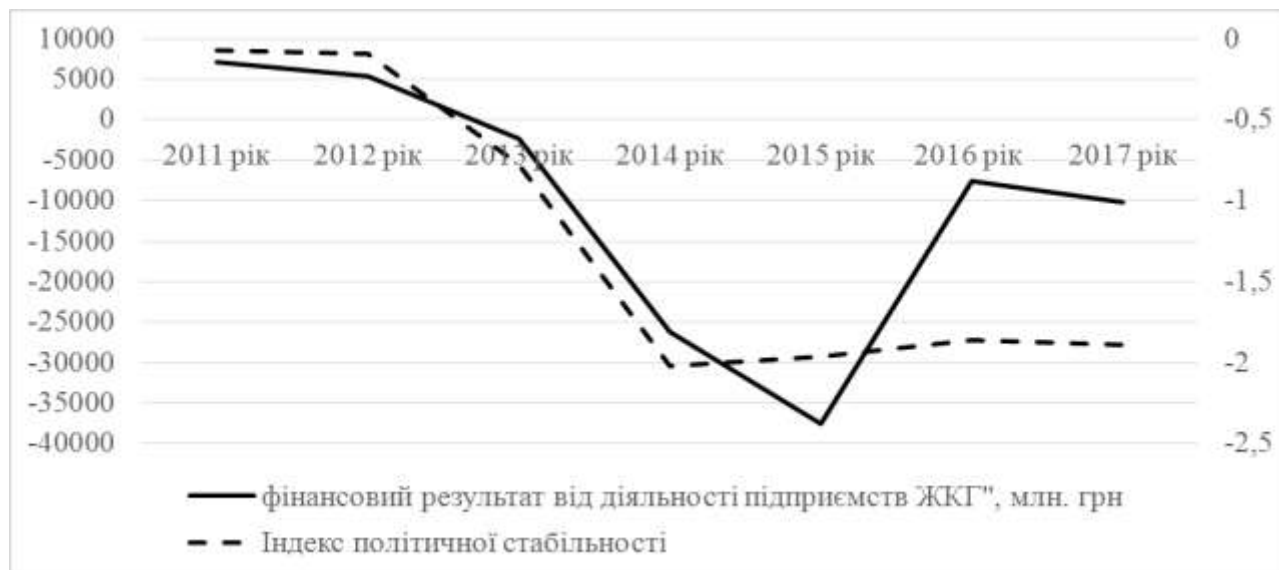


Рисунок 1.7 – Динаміка індексу політичної стабільності України та фінансового результату від діяльності підприємств ЖКГ у 2011–2016 роках

**Джерело:** складено на основі даних [69; 262].

Щодо економічної ситуації, то науковці визначають наступні чинники, що їх характеризують: рівень інфляції, який постійно зростає; несприятливий інвестиційний клімат у галузі [165, с. 352]; низька платоспроможність насе-

лення; нерозвинена конкуренція [103, с. 246]; рівень доходів населення та рівень диференціації населення за доходами [4]. Дослідження взаємозв'язку результатів діяльності та економічної ситуації в країні проведена на основі аналізу кореляції індексу економічного розвитку України та фінансових результатів від діяльності підприємства ЖКГ (рисунок 1.8) показав тісний взаємозв'язок (коефіцієнт кореляції складає 0,9313) та ідентичні вектори змін.

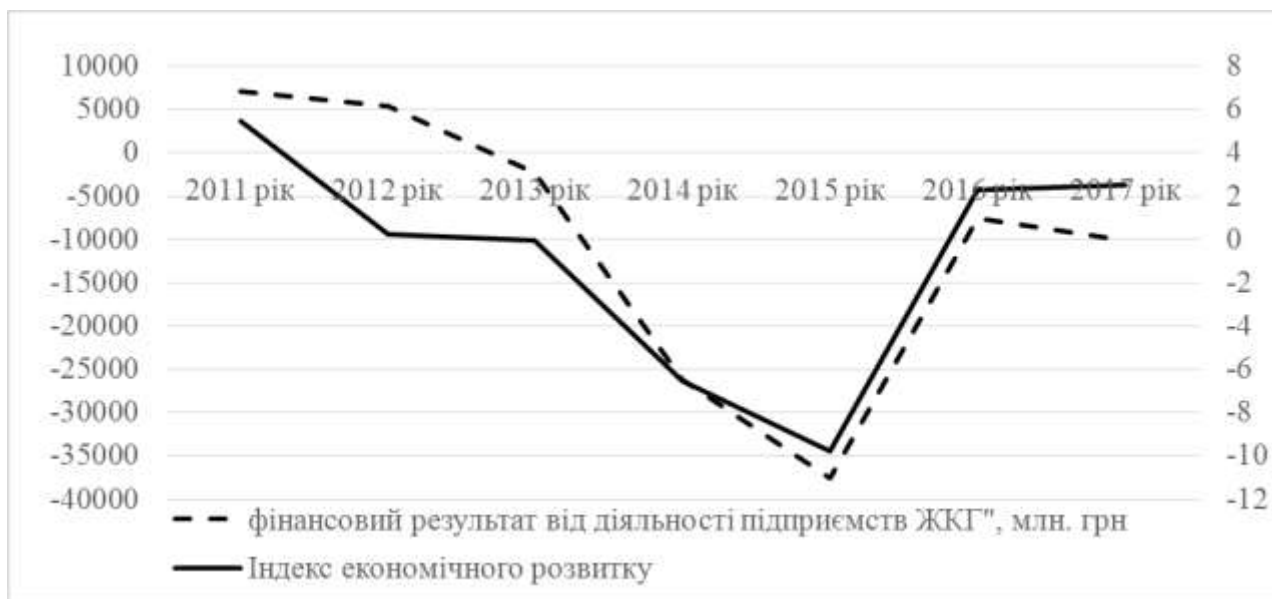


Рисунок 1.8 – Динаміка індексу економічного розвитку України та фінансового результату від діяльності підприємств ЖКГ у 2011–2017 роках

**Джерело:** складено на основі даних [69; 262]

Плинність економічного й політичного середовища та значний його вплив на діяльність підприємств ЖКГ, що підтверджено розрахунками, настановлює на висновок про необхідність покращення якості ситуативного менеджменту діяльності.

Гіпотеза 6. Обмеженість функцій управління підприємством у сфері встановлення та регулювання цін та нормативів на послуги. Визначальною особливістю діяльності підприємств ЖКГ є державне регулювання ціноутворення на окремі види житлово-комунальних послуг. Як влучно зазначає Коцюрба О.Ю., державне втручання, поряд з іншими чинниками (сума витрат (собівартість послуг); конкуренція; платоспроможність населення) є ключовим при формуванні тарифів підприємств ЖКГ [103, с. 246]. При цьому державне

втручання базується на основі встановлення нормативів і тарифів, оподаткування та цільового фінансування. Так, відповідно до статті 12 Закону України «Про ціни та ціноутворення» державні регульовані ціни запроваджуються на товари, які справляють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, мають істотну соціальну значущість, а також на товари, що виробляються суб'єктами, які займають монопольне (домінуюче) становище на ринку. При цьому тарифна політика держави у сфері встановлення цін на послуги підприємств ЖКГ спрямована на підвищення соціального стану населення за рахунок економічної й соціальної обґрунтованості та диференціації відповідно до якості життя у різних регіонах.

Оподаткування як інший чинник державного регулювання діяльності ЖКГ з одного боку, може бути інструментом стимулювання підприємств через зменшення сукупних витрат при виробництві послуг, з іншого – зменшує кінцевий фінансовий результат від діяльності.

Поряд з цим, підтримка з боку уряду та організацій, відповідальних розвиток ЖКГ, не працює належним чином. Варто погодитися з тим, що, з одного боку, держава як головний регулятор процесу формування конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг і суб'єкт антимонопольної політики своєю нормотворчою діяльністю має можливість впливати на стан ЖКГ, проте з іншого боку спостерігається відсутність фактичних дій для реального реформування цього господарства [103, с. 245].

Доведення окреслених гіпотез є базою для визначення поряд із загальними функціями управління підприємств ряду специфічних для ЖКГ функцій, зокрема: збалансування умов діяльності монополістичних ринків ЖКГ та підтримання конкуренції у сфері ЖКГ; створення умов для безперервної та безперебійної діяльності підприємств ЖКГ; удосконалення якості та номенклатури послуг, їх надійності, економічної обґрунтованості тарифів, соціальної та екологічної безпеки праці; мінімізація дебіторської заборгованості; підвищення контролю впливу чинників економічного та політичного середовища на діяльність підприємств ЖКГ; регулювання цін та нормативів на послуги підприємств ЖКГ.

Визначені функції є складовою механізму управління потенціалом розвитку підприємств. Так, Краснокутська Н. С. визначає механізм управління як систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень у даній сфері [106, с. 93]; Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. стверджують, що механізм управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання має включати принципи, мету, задачі, функції механізму, інструменти, необхідні для його реалізації, інформаційну підтримку прийняття рішень відносно напрямів розвитку фінансового потенціалу [112, с. 124]; Алексєєв С. Б. надає визначення механізму функціонування і розвитку потенціалу підприємства як сукупності економічних, мотиваційних, організаційних, правових аспектів управлінської взаємодії його підсистем, забезпечуючи узгодженість інтересів об'єктів і суб'єктів управління [1]; Березін О. В. і Дуда Н. Г. пропонують наступне тлумачення механізму управління потенціалом: сукупність організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих способів взаємодії та узгодження інтересів всіх учасників, тому і його формування повинно відбуватися на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих механізмів [13]; Жук О. Є. пропонує визначення механізму управління виробничим потенціалом підприємства як система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей [55].

При цьому науковці виділяють різні складові у механізмі управління потенціалом: інструменти і важелі впливу, методи управління [106]; задачі, функції, інструменти та інформаційна підтримка [112]; функції, методи та принципи управління [227]; функції, форми, методи, інструменти, важелі [55].

На основі узагальнення наукової літератури пропонуємо наступне визначення механізму управління потенціалом розвитку підприємства як інтегрованість функцій, методів, інструментів, інформаційного та нормативно-правового забезпечення, що визначає можливість прийняття управлінських рішень в напрямі реалізації векторних орієнтирів розвитку та перспективного нарощення потенціалу розвитку підприємства (рисунк 1.9).



Рисунок 1.9 – Структурно-функціональний механізм управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.



Враховуючи існування значних проблем у діяльності підприємств ЖКГ, як важливу складову механізму управління потенціалом розвитку нами визначено векторні індикатори розвитку, що базуються на подоланні зазначених проблем. Наступний кроком для підприємств ЖКГ має стати розробка та впровадження інноваційних технологій, що відповідатимуть світовим стандартам якості та будуть задовольняти сьогоденні потреби споживачів.

### **1.3. Механізм управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ**

Сучасні підходи до процесу управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств базуються на двох ключових аспектах: врахування вітчизняного досвіду (включаючи ретроспективу та сучасні підходи) та адаптація між-народного досвіду управління підприємствами ЖКГ до умов національної еконо-міки. Нині економічна наука спрямована на ґрунтовне дослідження світового досвіду управління як рушійної сили прогресу нашого суспільства, виявлення резервів для швидкого зростання. Поряд з цим, важливим для формування ефективної системи управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ є врахування спадку української планової економіки, врахування специфіки сучасної національної економіки та інтегрування міжнародного досвіду управління в діяльність підприємств.

Погоджуємося з твердженням Мамонова К. А. та Угоднікової О. І., що сучасні підприємства повинні організовувати власну роботу з використанням усіх потенційних можливостей та переваг для забезпечення довгострокової, стратегічної діяльності та підвищення ефективності роботи підприємства [128]. При цьому світовий досвід управління потенціалом розвитку підприємств дає можли-вість окреслити напрями використання цих можливостей та переваг з використання новітніх технологій та інших інновацій, визначити вектори розвитку та реструктуризації ЖКГ.

Враховуючи те, що в Україні підприємства ЖКГ створюють системний комплекс ЖКГ, що регулюється єдиними нормативно-правовими актами та базуються на однакових принципах діяльності, в той час як у більшості зарубіжних країн сфера житлового і комунального господарства розподілена і

діє відокремлено один від одного, нами запропоновано поетапний підхід до дослідження світового досвіду діяльності ЖКГ у розвинутих країнах, що базується на аналізі загальних тенденцій у сфері ЖКГ та деталізованому аналізі управління потенціалом розвитку підприємств житлового сектора та підприємств сфери надання комунальних послуг (рисунок 1.10).

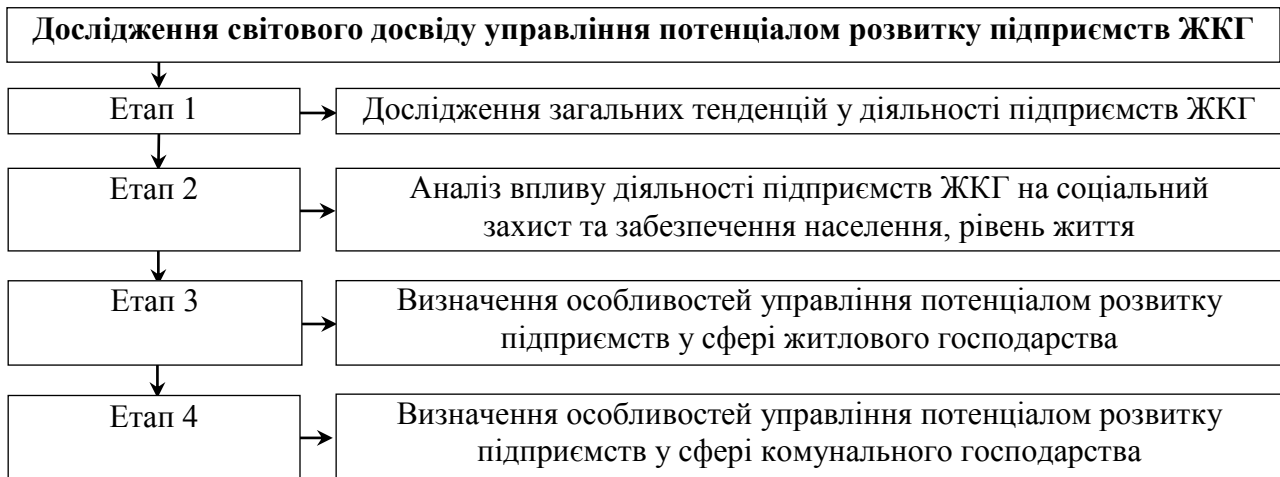


Рисунок 1.10 – Поетапний підхід до аналізу світового досвіду управління потенціалом розвитку ЖКГ

**Джерело:** авторська розробка [94].

Слід зазначити, що реформування сектору ЖКГ як головного інструмента управління потенціалом розвитку підприємств є завданням більшості розвинених країн світу, що прагнуть підвищити соціальний захист та рівень життя населення. При цьому проблеми, що наразі є актуальними для комплексу ЖКГ (зношення основних засобів, ризик незабезпечення безперервності виробничого процесу, наявність монополізованого ринку ЖКГ, високе фінансове навантаження на споживачів послуг; зростання непродуктивного ресурсоспоживання, відсутність стимулів для підвищення відповідальності і зацікавленості підприємств ЖКГ у наданні якісних послуг) мали місце і в практиці розвинених країн (Англії, Франції, Німеччини, Швеції) до впровадження заходів реформування. Зокрема, головним і першочерговим завданням у реформуванні галузі Англії було введення заборони на відключення послуг водопостачання для побутових потреб; основою реформи у Німеччині була демополізація та акціонування надрегіональних постачальників послуг; приватизація комунальної інфраструктури та житлового фонду; удосконалення ціноутворення для

покриття затрат підприємств ЖКГ [111]; французька модель реформування передбачає сполучення муніципальної власності на об'єкти ЖКГ та управління ними з боку приватного бізнесу на умовах довгострокових договорів оренди та сукупність інвестиційних угод; реформування у Швейцарії направлене на застосуванні сучасних технологій енергозбереження в багатоквартирних будинках [255].

В Україні із затвердженням закону «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175] також розпочато період реформування ЖКГ, що в першу чергу отримало відображення у вигляді додаткового навантаження на доходи громадян через зростання тарифів по оплаті ЖКП. При цьому поступове зростання тарифів відповідно до вимог МВФ та ЄС спричинило те, що порівняно з другим кварталі 2016 року, згідно з даними Держкомстату, на оплату послуг ЖКГ припадало 16,2 % доходів українців, а вже на початок 2017-го показник збільшився вдвічі – до 34,07 % [69]. Як наслідок, як стверджує статистика ОЕСД [67; 70], українці витрачають більше свого доходу у відсотковому значенні, ніж пересічний європеець, на оплату житлово-комунальних послуг (рисунок 1.11). Проте таке навантаження на бюджет українців не відповідає рівню задоволення від наданих підприємствами ЖКГ послуг, що виливається у частковій або повній несплаті громадянами за надані послуги, створює значні дисбаланси і має безпосередній вплив на потенціал розвитку підприємств ЖКГ.

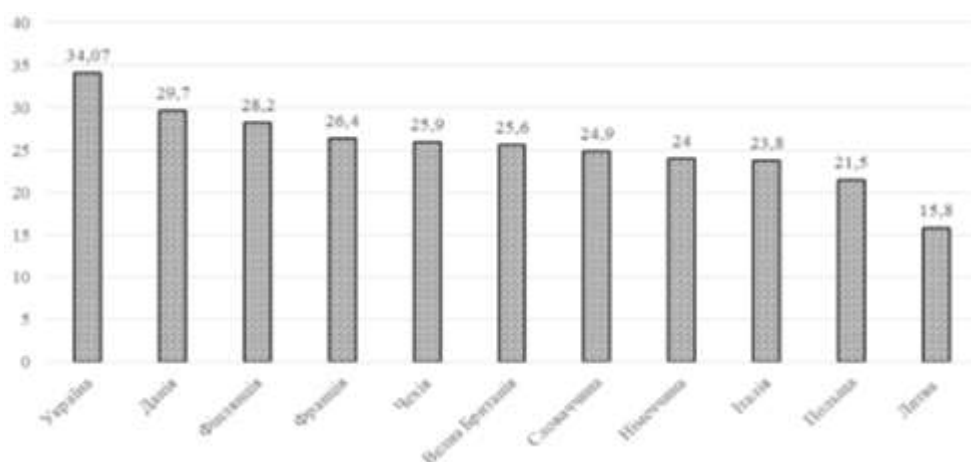


Рисунок 1.11 – Частка витрат ЖКГ від доходу мешканців різних країн у 2017 році, %

Джерело: складено на основі даних [67; 70].

На шляху впровадження заходів реформи, що направлені на покращення житлового сектору також виникло ряд перешкод. Головна перешкода – багаторічна відсутність належного технічного обслуговування і досягнення критичного рівня недоремонту будинків. У зв'язку з цим виникає завдання допомогти підприємствам житлового сектору та власникам житла привести багатоквартирні будинку в стан, що відповідає сучасним вимогам, в тому числі з точки зору економного споживання ресурсів, шляхом консолідації їх власних фінансових коштів і коштів бюджетів різного рівня.

Досліджуючи особливості управління житловим господарством слід зазначити, що сьогодні в Україні житловий сектор характеризується високим ступенем благоустрою житла (забезпечення послугами тепло, водо, електропостачання). У той же час рівень технічного стану багатоквартирних будинків, якість їх обслуговування, особливо в сфері енергоефективності, а також з точки зору комфорт-ності проживання, істотно відстає від аналогів в розвинених закордонних країнах. Це підтверджується даними статистики: серед країн, що порівнюються (рисунок 1.12), в Україні відсоток житлових приміщень, побудованих після 1981 року є найменшим і складає 15 %, тому і ступінь зносу та обсяг коштів на їх обслуговування є більшим.

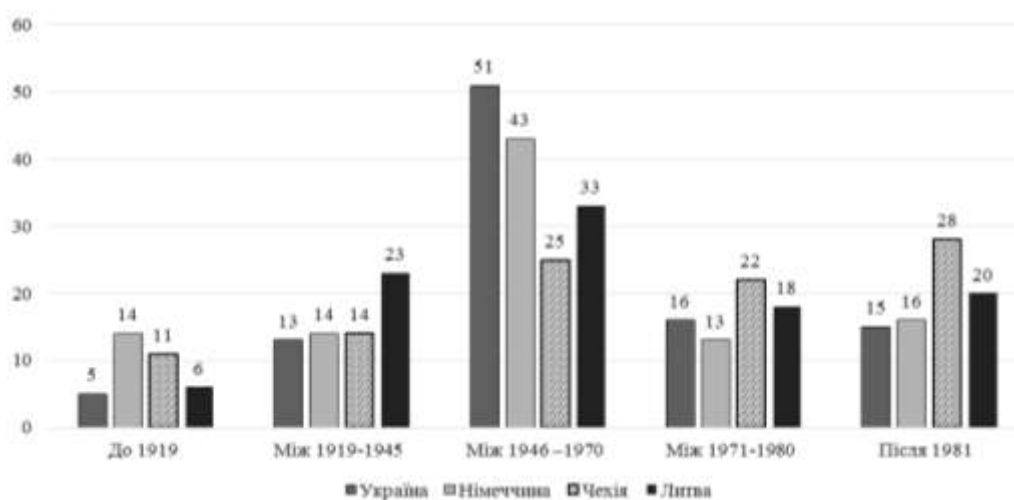


Рисунок 1.12 – Розподіл будівель за роком побудови в деяких Європейських країнах у період з 1919 року і до сьогодні

**Джерело:** складено на основі даних [54; 191].

Актуальною є проблема забезпеченості громадян житлом в Україні. За даними Державного комітету статистики України в 2016 році на кожного жителя країни в середньому доводилося 23,3 м<sup>2</sup> загальної площі [69], в той час як середньому на одного жителя Німеччини припадає 40 м<sup>2</sup> житлової площі, у Франції та Італії на одного жителя припадає 36,5–37,5 м<sup>2</sup> загальної площі, в Німеччині і Голландії – 41–41 м<sup>2</sup>, в Данії – 52 м<sup>2</sup>, а в Норвегії – аж 74 м<sup>2</sup> загальної площі, у США загальна площа на одного жителя також суттєва – 67 м<sup>2</sup> [205].

Слід зазначити, що в Україні як і в інших зарубіжних країнах існує декілька варіантів володіння житлом: житлова нерухомість може належати як юридичним, так і фізичним особам, які можуть користуватися нею для власного проживання або здавати в оренду іншим фізичним особам. Багатоквартирні будинки можуть належати як приватним особам, так і юридичним особам (наприклад, муніципальним житловим компаніям, банкам, підприємствам, церкві) і в тому числі і кооперативам. В цілому виділяють три основні форми власності житловим будинком: державна (житлові будівлі належать державі, яка приймає рішення щодо управління ними); комунальна (житлові приміщення належать територіальній громаді; управління здійснюється органи місцевого самоврядування, що були обрані громадою); приватна (власність та управління належать фізичним та юридичним особам на праві приватної власності).

При цьому, як свідчить практика розвинутих країн, реформування житлового господарства направлене на приватизацію нерухомості та передання її з володіння муніципальних компаній у приватне володіння, значну підтримку з боку держави. Так, німецьким законодавством затверджено можливість діяльності житлових або житлово-будівельних кооперативів, визначено організаційні принципи кооперативів: внутрішня демократія, економічна підтримка членів кооперативу; кожен член отримує договір тривалого користування на квартиру, але він не може її приватизувати або продати; кожен член кооперативу має право на участь у прийнятті рішень і т. д. [205]. Крім того, розповсюдженою є практика, коли житлова компанія, що є власником житлових будинків, управляє цими будинками (здає квартири в оренду, слідкує за благоустроєм території будинку, проводить ремонтні роботи). В цілому, у Німеччині метою житлової

політики було збільшення об'єму і площі житлового фонду, але в той же час утриманню та ремонту існуючого житла не приділяли уваги взагалі [111].

Польща також вибрала напрямок приватизації майна: починаючи з 1990 року управління житлом почали здійснювати житлово-комунальні підприємства комунальної форми власності, що створювалися на базі колишніх державних ЖКП. Затвердження «Закону про охорону прав піднаймачів комунального житла і внесення змін до цивільного Кодексу» [267], що регулював діяльність у сфері управління житловим фондом дав поштовх до демонополізації сфери ЖКГ та стимулу до нарощення потенціалу підприємств ЖКГ, оскільки поряд із комунальними установами відкривав доступ в управлінні житлом комерційним компаніям, холдингам дочірніх підприємств. При цьому положення трирічного перехідного етапу реформи гарантували збереження раніше наданих в управління об'єктів, знімали соціальну напругу у суспільстві та відкривали можливості підприємствам ЖКГ наростити свій потенціал або визначити свою неспроможність конкурувати на ринку житлового сектору та забезпечувати якісні послуги.

При розробці заходів такої підтримки підприємств ЖКГ в Україні, на наш погляд, корисно використовувати досвід країн Східної Європи і Балтії, які, в недавньому минулому маючи подібну з Україною систему управління житловим фондом та подібні проблеми, пов'язані зі станом житла, сьогодні успішно їх долають. За минулі 15–18 років в цих країнах не тільки докорінно змінилася свідомість більшості власників квартир, а й досягнуті помітні успіхи в модернізації мало і багатоквартирних будинків.

В Литві сьогодні близько 97 % житлового фонду знаходиться у приватній власності, а 3 % фонду – у державній або комунальній власності [205]. Врахування чиннику нездатності комунальних підприємств державної форми власності подолати внутрішні проблеми і реалізувати свій потенціал підштовхнули до розвитку об'єднання власників багатоповерхових будинків та створення ґрунтового нормативно-правового законодавства щодо регулювання їх діяльності. Як наслідок, приватизація перетворила і Естонію на країну власників, при цьому держава та органи місцевого самоврядування зняли з себе основний тягар витрат на утримання, обслуговування і управління житловим

фондом. Соціальна допомога стала адресною, натомість підприємства-виробники і постачальники комунальних послуг і носіїв перестали отримувати дотації від держави [205].

У ряді країн Східної Європи і Балтії власникам житла надаються кошти за рахунок державного та місцевого бюджету для фінансування частини витрат на проведення капітального ремонту будинку (таблиця 1.5).

**Таблиця 1.5 – Досвід надання бюджетної допомоги (субсидії або компенсації) у фінансуванні капітального ремонту та модернізації багатоквартирного будинку у різних країнах у 2017 році**

Країна	Особливості надання бюджетної допомоги
Словаччина	З коштів державного бюджету надаються субсидії на усунення дефектів панель-них будинків, що виникли через недоліки проектних рішень та недотримання технології будівництва, якщо такі недоліки зустрічаються в будинках даної серії з частотою не менш 20 %. Максимальний розмір субсидії (в залежності від виду дефекту) може скласти 50 % витрат на усунення дефекту (ремонт), але з обмеженнями у максимальній сумі в розрахунку на одну квартиру. Претендувати на субсидію можуть муніципалітет, житлово-будівельний кооператив, товариство власників квартир або керуючий будинком. Умовою надання субсидії є наявність експертного висновку про необхідності ремонту, складеного компетентним фахівцем, і проведення ремонту способом, який очевидно усуне дефект
Угорщина	Фінансова підтримка товариствам і житловим кооперативам виявляється з коштів муніципалітетних бюджетів через щорічні конкурси грантів. При оголошенні конкурсу муніципалітет визначає пріоритетні напрямки присудження грантів (наприклад, реконструкція системи опалення, або ремонт покрівлі, або заміна ліфтів, або теплоізоляція фасадів і т. д.), проводячи тим самим визначену технічну політику. Товариство може брати участь в муніципальних конкурсах грантів і отримувати бюджетні кошти неодноразово, поетапно здійснюючи ремонт будинку. Щорічна програма конкурсу грантів муніципалітету Будапешта вимагає, щоб товариство власників житла мало не менше 60 % необхідних для ремонту власних коштів. Ще однією обов'язковою умовою є вибір підрядника по конкурсу не менш ніж з трьох пропозицій. Бюджетні кошти йдуть на оплату останнього рахунку, виставленого підрядником по завершенні виконання робіт
Естонія	Квартирним товариствам (аналог українських ОСББ) за їхніми заявами надаються спеціальні посібники у формі компенсації частини витрат власників на вже виконаний капітальний ремонт або на проведену модернізацію. Виплати на ремонтні роботи мають компенсувати частину витрат на ремонт основних конструкцій і становлять 10 % вартості робіт, з обмеженням у максимальній сумі на квадратний метр загальної площі квартир. При цьому обмежена бюджетом кількість коштів розподіляється відповідно встановленим правилам серед товариств, які подають заявку у встановлені терміни і задовольняють умови, які публікуються заздалегідь

Країна	Особливості надання бюджетної допомоги
Литва	Товариство власників житла може отримати від держави грант в розмірі до 30 % вартості проекту модернізації будинку. Одночасно прийнята міською радою Вільнюса програма «Оновлений будинок – оновлене місто» дозволяє до коштів державного гранту приєднати грант міста в розмірі до 15 % вартості проекту. При цьому товариство повинно мати власних коштів не менше 10 % вартості проекту, а решту суму, якої бракує може зайняти в банку під гарантію спеціалізованого агентства. Передбачається, що таким чином до 2020 р. будуть оновлені 70 % старих житлових будинків в Литві

**Джерело:** складено на основі [111; 54; 169; 205; 198].

Бюджетні кошти надаються безоплатно і безповоротно в формі субсидії (гранту) для співфінансування витрат на капітальний ремонт (модернізацію) або в формі компенсації певної частини фактично понесених підприємствами житлового господарства витрат. Спільними для всіх досліджених країн є такі принципи:

- ініціатива щодо прийняття рішення про проведення капітального ремонту будинку належить власникам, рішення приймається на загальних зборах;
- надання бюджетних коштів підприємствами житлового господарства здійснюється за заявою власників (або уповноважених ними організацій) і, як правило, на конкурсних засадах;
- бюджетні кошти надаються тільки на умови і тільки за фактом фінансування певної частки вартості робіт самими власниками приміщень (з власних та позикових коштів).

Вивчення досвіду країн Східної Європи та Балтії показує, що заходи підтримки підприємств житлового господарства при проведенні капітального ремонту особливо ефективні, якщо застосовуються в комплексі. Надання коштів бюджету підприємствам ЖКГ тільки на умовах обов'язкового співфінансування власниками капітального ремонту та модернізації багатоквартирних будинків стимулює власників вкладати свої кошти в відновлення будинку і ресурсозбереження і досягати максимального економічного ефекту від ремонтних робіт. Це у свою чергу розширює фінансові спроможності підприємств житлового господарства у нарощення потенціалу розвитку.



Субсидування процентної ставки за кредитом допомагає власникам приймати рішення про проведення великого комплексу робіт (модернізації), а надання гарантій за кредитами забезпечує приплив значної кількості небюджетних коштів на цілі оновлення житлового фонду. Чим більше затребувані кредити, тим більше різноманітні кредитні продукти пропонують банки, підвищується доступність і знижується вартість кредитів. В результаті обсяги модернізованого житла зростають, підприємства житлового господарства отримують замовлення на виконання послуг, що підкріплені цільовими фінансовими потоками. Застосування комплексу заходів державної і (або) муніципальної підтримки підприємств житлового господарства при проведенні капітального ремонту або модернізації багатоквартирних будинків в країнах Східної Європи і Балтії у результаті мають такі наслідки:

- підприємства житлового господарства на належному рівні представляють інтереси і захищають права громадян і здатні виступати грамотним виконавцем робіт і послуг в інтересах власників;
- проведення капітального ремонту багатоквартирних будинків підприємствами житлового господарства відбувається на якісному рівні та найкращим чином організовано, якщо переходить зі сфери відповідальності держави і (або) муніципалітетів в сферу відповідальності власників житла;
- комерційні банки розглядають кредитування квартирних товариств з метою капітального ремонту як привабливий і низько ризиковий бізнес;
- державні заходи підтримки підприємств житлового господарства при проведенні ними капітального ремонту житла в формі гарантій за кредитами знижують ризики банків і підвищують доступність кредитування;
- заходи підтримки підприємств житлового господарства в формі компенсацій частини понесених витрат на ремонт заохочують власників самостійно приймати рішення щодо вибору виконавця із існуючого переліку підприємств ЖКГ, організацію та фінансування капітального ремонту, дозволяють збільшити обсяг залучених для цього кредитних ресурсів, сприяють підвищенню якості житла, зниження енергоспоживання в багатоквартирних будинках.

Дослідження другої ланки ЖКГ – комунального господарства показало, що важливим аспектом управління потенціалом розвитку підприємств у сфері комунального господарства є формування ефективної тарифної політики. Сучасне тарифне регулювання в Україні є недосконалим, про що свідчать проблеми з наявністю свідомо нераціональних витрат, непрозорості формування тарифів. Вироблення гнучкої та ефективної тарифної політики у житлово-комунальній сфері на сучасному етапі реформування житлово-комунального господарства потребує адаптації світового досвіду.

Слід зазначити, що до початку впровадження реформи в Україні відповідно до закону «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175] в більшості регіонів України тарифи на ринку послуг житлово-комунального господарства не покривали операційні витрати (рисунк 1.13).

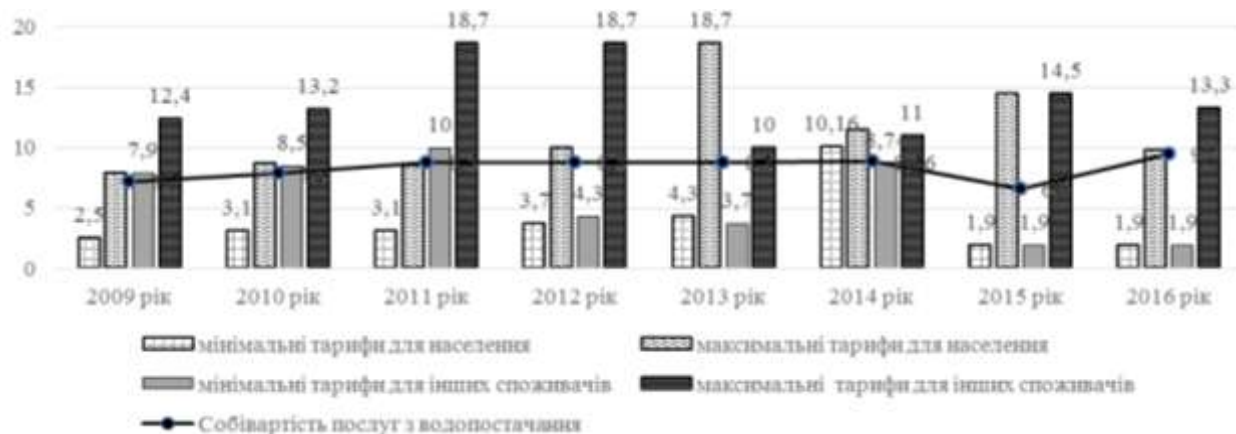


Рисунок 1.13 – Динаміка тарифів та собівартості послуг водопостачання в Україні у 2009–2016 роках, грн/м<sup>2</sup>

Джерело: складено на основі даних [71].

При цьому їх порівняння із зарубіжними країнами свідчило про їх низький рівень (наприклад, в Болгарії тариф становив 0,05 €/кВт·год), що у 2,5 рази вище за українські. Якщо зробити порівняння з Німеччиною – то тарифи в Україні в середньому в 3,5 рази нижчі).

Проте наразі спрямування у напрямку європейських стандартів вплинуло на значне зростання тарифів, що з одного боку відкриває можливості підприємств

ЖКГ до нарощення потенціалу розвитку, а з іншого – ставить під сумнів справедливості їх вартості. Так, актуальним питанням залишається визначення такої собівартості послуг, яка б з одного боку забезпечувала розширене відтворення підприємств ЖКГ, а з іншого, мінімізувала фінансовий дискомфорт споживачів щодо комунальних платежів. Зокрема, в Україні оплата комунальних послуг становить 40 % від середньої зарплати по країні, у Латвії цей показник не перевищує 30 %, а в Німеччині та США – не більше ніж 10 % [54; 70; 67]. Так, враховуючи що середня зарплата в Німеччині становить приблизно €3450 (99 тис. грн) за місяць (після сплати податків €2 000–2 400 (57–69 тис. грн) за місяць), а на оплату комунальних послуг витрачається в середньому €150–200 (4 300–5 700 грн), то це складає не більше ніж 10 % від середньої зарплати і приблизно 15% від середньої пенсії (середня пенсія складає €1 250 (36 тис. грн)) [54; 70; 67]. Дослідження особливостей нарахування плати за житлово-комунальних послуг (таблиця 1.6) показали, що в європейських країнах, комунальні послуги надають безліч фірм, що підвищує демонополізацію комунального ринку та дає можливість мешканцям самостійно вибирати підприємство для співпраці та укладання контракту.

**Таблиця 1.6 – Диференціація плати за житлово-комунальні послуги у розвинених країн світу у 2017 році**

Країна	Тарифи за:			
	електроенергію	опалення	газопостачання	водопостачання та водовідведення
Україна	від 0,71 до 1,63 грн за 1 кВт-годину	76,71 грн за 1 м <sup>3</sup>	6,879 грн за 1 м <sup>3</sup>	13,46 грн за 1 м <sup>3</sup>
Німеччина	до €0,3 (8,5 грн) за 1 кВт-годину	ціна дуже варіюється, звичайного зимового місяця тариф становить приблизно €50 (1 400 грн) за місяць, а в разі сильних морозів він може перевищувати €100 (2 800 грн) за місяць	€0,6 (17 грн) за 1 м <sup>3</sup>	до €5 (140 грн) за 1 м

Країна	Тарифи за:			
	електроенергію	опалення	газопостачання	водопостачання та водовідведення
Велико-британія	£0,12 (4 грн) за 1 кВт-годину	центрального опалення немає, у будинках і квартирах установлені бойлери, за допомогою яких можна самостійно регулювати температуру	£0,5 (16 грн) за 1 м <sup>3</sup>	£2,5 (82 грн) за 1 м <sup>3</sup>
США	у середньому \$0,13 (3,5 грн) за 1 кВт-годину	у південних штатах опалення не передбачене, у північних регіонах у більшості будинків використовують індивідуальне опалення	\$0,4 (10,7 грн) за 1 м <sup>3</sup>	приблизно \$1 (27 грн) за 1 м <sup>3</sup>
Латвія	€0,12 (3,4 грн) за 1 кВт-годину	€0,4 (11,4 грн) за 1 м <sup>3</sup>	€0,69 (19,71 грн) за 1 м <sup>3</sup>	€1,55 (44 грн.) за 1 м <sup>3</sup>

**Примітка.** Розрахунки для двокімнатної квартири площею 50 м<sup>2</sup>.

**Джерело:** складено автором на основі даних [54; 70; 67].

Особливістю оплати комунальних послуг в Великобританії є сплата додаткового податку, британці платять ще один податок – Council Tax. Він залежить від місця проживання, кількості мешканців і розміру житла, тому відрізняється у різних регіонах. Даний податок має цільове призначення та використовується на прибирання вулиць, ремонт доріг, утримання поліцейських, пожежників тощо. Середня зарплата у Великобританії становить приблизно £2 500 (83 тис. грн) за місяць, а на оплату комунальних послуг жителі Великобританії витрачають не менше ніж £200 (6,6 тис. грн)., що становить близько 8 % від заробітної плати.

У США тарифи за комунальні послуги є достатньо диференційованими в залежності від штату, та нараховуються по-різному. Наприклад, у північних штатах узимку опалення коштуватиме приблизно \$100 за місяць (2 700 грн), а на півдні цієї послуги взагалі не передбачено. Крім того, у США також введений податок на нерухомість (13 % від вартості житла), що замінює

квартирну плату. Оскільки середня зарплата в США становить приблизно \$3 300 (89 тис. грн) за місяць, середня пенсія – \$1 335 (36 тис. грн) за місяць, то на оплату комунальних послуг мешканці витрачають близько 7 % від зарплати і 15 % від пенсії (вартість ЖКП близько \$200 (5 400 грн)).

Особливість комунальних послуг у Латвії є те, що електроенергія купується на вільному ринку, а тому громадяни самостійно вибирають компанію, послугами якої їм користуватися, та укладають контракт із постачальником. Враховуючи те, що середня зарплата в Латвії після сплати податків становить €662 (19 тис. грн), середня пенсія – €288 (8,2 тис. грн) при обсязі комунальних платежів в діапазоні від €50 до €180 (1 400–5 100 грн), то це складає 10–30% від середньої зарплати і 20–60 % від середньої пенсії.

Проводячи порівняльний аналіз світового досвіду формування тарифної політики із українським відзначимо, що середня заробітна плата в Україні відповідно даних Державного комітету статистики складає 6 000 грн (станом на початок 2017 року), а середня пенсія становить 2 000 грн. враховуючи те, що на кому-нальні платежі витрачається близько 2 500 грн, то це складає 35–40 % від середньої зарплати, 125 % від середньої пенсії. Задля справедливості слід зазначити, що в країні діє державна підтримка малозабезпечених сімей, що передбачає часткове компенсування обсягів житлово-комунальних послуг за рахунок надання субсидії у випадку, якщо плата за житлово-комунальні послуги перевищує 10–15 % сукупного місячного доходу сім'ї.

Так, можливим для застосування є практика формування тарифів на водопостачання та водовідведення, що діє у Великобританії: використовується метод умовної конкуренції (*yardstick competition*), сутність якого полягає в тому, що підприємство, ціни якого регулюються, порівнюється з групою подібних підприємств. Проте недоліком зазначеного методу є неможливість співставлення підприємств монополістичного ринку ЖКГ, що унеможливорює його застосування для більшості підприємств ЖКГ України.

Слід зазначити, що у Польщі, США, Норвегії, Австрії, Аргентині використовуються методи встановлення граничного рівня ціни та визначення допустимих підвищень ціни на продукцію та стимулююче регулювання шляхом встановлення граничного тарифу Incentive Based Regulation у формі «Price Cap», сутність яких зводиться до встановлення на певний термін формули щорічного розрахунку тарифу «інфляція мінус Х», яка містить дефлятор RPI і чинник підвищення продуктивності «Х» [103].

Важливо, що сучасними тенденціями у реалізації потенціалу підприємств комунальної власності зарубіжних країн є впровадження заходів енергоефективності. Енергоефективні будівлі можуть забезпечити істотну економію енергії для власників будівель та зменшити витрати підприємств ЖКГ. За словами Нейр Дж. (Gireesh Nair), Азізі Ш. (Shoaib Azizi), Олофсон Т. (Thomas Olofsson), неправильне уявлення про те, що заходи з енергоефективності не є економічно ефективними, можуть бути важливими бар'єром для розповсюдження таких заходів. На відміну від громадського сприйняття високих витрат на впровадження широкого спектру енергоефективних технологій на підприємствах, деякі заходи на практиці є економічно вигідними [255].

Не зважаючи на те, що за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства заходи реформи, що почалася у 2009 році і проводяться і дотепер, сприяли «відчутному прогресу» [191] (прийнято близько 20 ключових законів та підзаконних нормативно-правових актів у сфері житлово-комунальних послуг та енергоефективності), в Україні проблема ефективності використання енергії залишається складною, особливо у житлово-комунальному комплексі, де зношені теплові та водопостачальні станції працюють з низьким ККД і здійснюють постачання через такі ж зношені мережі. За даними Європейського Банку реконструкції і розвитку, в українських житлових будинках рівень комфорту дуже часто не відповідає нормальному рівню. В холодний період квартири недогріваються,

що призводить до «небажаного енергозбереження». Якщо ж сприймати до уваги нормалізований мікроклімат приміщень та нормалізовану роботу необхідних інженерних систем будівлі (як, наприклад, гаряче водоспоживання), базове енергоспоживання скоріш за все зростає на 50–100 % [54].

У цілому по країні енергоемність валового внутрішнього продукту в 3–5 разів більша ніж у розвинутих країнах Заходу, тобто надані в Україні послуги ЖКГ мають значно вищу собівартість порівняно з аналогічним зарубіжним зразком. За даними Національного інституту стратегічних досліджень Україна поступається за цим показником не тільки провідним державам світу, але й найближчим сусідам Польщі та РФ, що свідчить про високий рівень відставання в енергоефективності виробництва (додаток Г).

За статистичними даними Світової енергетичної бази даних у світі за 1990–2016 рр. за рахунок використання енергозберігаючих інноваційних технологій впровадження енергомісткості світового ВВП зменшилася на 31,5 %, при незначному щорічному зростанні загального обсягу споживання енергії (20 %) та майже незмінному споживанні енергії на душу населення [240].

Одним із показників оцінки ефективності інноваційних енергозберігаючих технологій є технологічні втрати електроенергії під час її передавання та розподілу в електричних мережах (вважаються задовільними, якщо вони не перевищують 4–5 %). Статистика свідчить, що в країнах з високим ступенем інноваційного розвитку підприємств, в тому числі житлово-комунального сектору), впровадження сучасного енергоефективного обладнання та електромережевої інфраструктури цей показник є значно меншим, ніж в Україні (додаток Г).

Наведена статистика підтверджує важливість інноваційної складової в управлінні підприємствами та необхідність її врахування при нарощенні потенціалу розвитку. Високий рівень втрат електроенергії в мережах України свідчить про необхідність адаптації практики використання енергозберігаючих технологій.

В Німеччині енергозберігаюча стратегія базується на чотирьох основних принципах:

- 1) політика примусу, що передбачає виконання нормативних актів: «Положення про енергозбереження»; «Закон про поновлювану енергію»;
- 2) політика заохочення, що базується на фінансовій підтримці банківською групою КФВ – (KfW Bankengruppe); програми фінансування федеральних земель і муніципалітетів;
- 3) інформування та консультування громадськості шляхом публікації статей, брошур, книг; поширення інформації в інтернеті, телебаченням; проведення конференцій, круглих столів, диспутів);
- 4) наукове дослідження і ноу-хау розробки, тобто фінансова підтримка на проведення досліджень [205].

Данія – одна з європейських країн, чий досвід у енергозбереженні є найбільш системним і тривалим. Практика засвідчила, що найбільш ефективним з економічної точки зору виявилось комбіноване виробництво тепла і електроенергії, а також використання централізованого теплопостачання мережами із високотехнологічною теплоізоляцією. За часткою центрального опалення Данія сьогодні займає одне із провідних місць у світі. Майже усі міста мають центральне опалення, що охоплює близько 50 % будинків Данії. Особливістю теплопостачання Данії є те, що власниками теплопостачальної компанії через муніципалітет є усі споживачі, які підключені і користуються системою. Завдяки цьому населення зацікавлене у підвищенні ефективності і надійності теплокомунікацій, а також у зниженні ціни за надання послуг на теплову енергію [65].

В Польщі, де програми з підвищення енергоефективності будівель вже діють майже 15 років, широкої популярності набула модель, яка передбачала створення спеціального Фонду, що пропонував певні кредитні продукти власникам помешкань, в тому числі і житловим товариствам [205].

В цілому узагальнення досвіду розвинених країн в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ дозволило сформулювати ряд перспективних, адап-



тованих до вітчизняних умов напрямів його покращення в Україні (рисунок 1.15).

Загальні тенденції в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ зарубіжних країн свідчать про наступні можливості їх адаптації в Україні:

- можливість широкого вибору моделей управління житловим господарством (приватна чи муніципальна організація ОСББ тощо);
- впровадження гнучкої системи тарифів та оптимізації їх обсягу (диференціація на день та ніч, вихідні та будні, збалансування із собівартістю);
- акційні пропозиції для заощадження;
- необхідність впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій тощо.

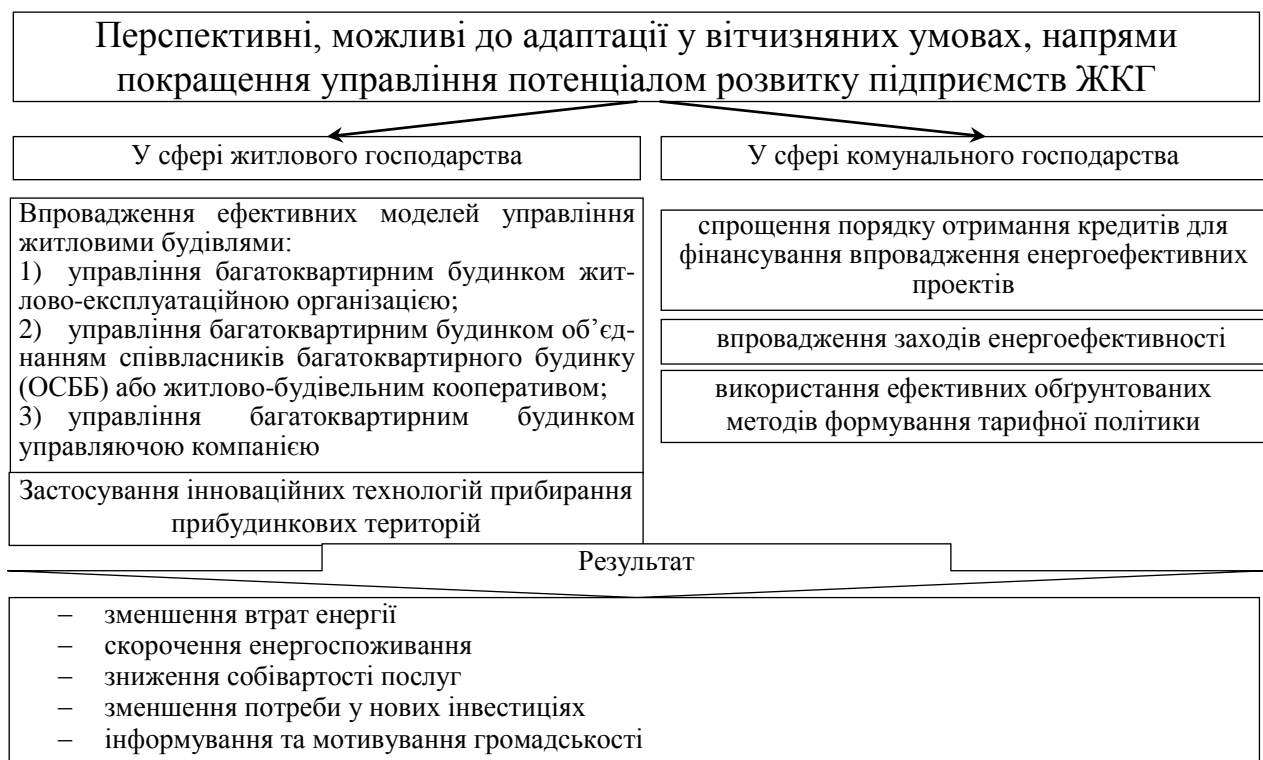


Рисунок 1.14 – Причинно-наслідковий зв'язок дослідження світової практики управління потенціалом розвитку ЖКГ в контексті адаптації в Україні

**Джерело:** авторська розробка.

## **РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ**

### **2.1. Оцінка ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Процес дослідження потенціалу розвитку підприємства як складно-структурованої системи передбачає, в першу чергу, аналіз ресурсної складової як базової позиції для подальшої реалізації потенціалу підприємств. Дослідження потенціалу з позиції ресурсного підходу дозволило виділити такі основні види: фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Процес повного та всебічного аналізу достатності наявних ресурсів підприємств ЖКГ Полтавської області для реалізації потенціалу розвитку та ефективності управління ними у роботі здійснено відповідно до запропонованого науково-методичного підходу (рисунок 2.1), особливістю якого є проведення емпіричного дослідження стану та ефективності управління виробничими, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами, та застосування інтегрального показника з метою згладжування нерівномірності абсолютних значень та одиниць виміру різних видів ресурсної складової потенціалу.

Так, перевагою застосування інтегрального показника, на погляд Захожай В. Б. та Корецької О. В., є поєднання в одному показнику різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників, що спрощує процедуру оцінки конкретного об'єкта, а інколи є єдиним можливим варіантом її проведення і надання об'єктивних остаточних висновків [59].

Вважаємо, що для оцінки ефективності управління ресурсною складовою потенціалу доцільно використати інтегральний показник, що розраховується за формулою (1), перевагою якого є унормування різновимірних показників за допомогою нормативного значення та приведення їх до єдиної бази виміру.



Рисунок 2.1 – Науково-методичний підхід до оцінювання ресурсозабезпеченості управління потенціалом підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

$$R_j = \sqrt[4]{\sum_{i=1}^4 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^3 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^2 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^1 (1 - x_{ij})^2}, \quad (2.1)$$

де  $R_j$  – інтегральний показник оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ;

$x_{ij}$  – унормовані індикатори управління фінансовими, виробничими, кадровими та інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ.

Дослідження сутності фінансових ресурсів як ресурсної складової потенціалу підприємства показало наявність плуралізму у поглядах науковців на цю категорію. За твердженням Музиченка А. О. фінансові ресурси

представляють собою грошові кошти та їх еквіваленти, що нагромаджені в процесі розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту і призначені для розвитку виробництва, виконання фінансових зобов'язань, утримання об'єктів невиробничої інфраструктури, та фінансові витрати на охорону довкілля, а також створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій [137]; Вовк В. М. трактує дане поняття з точки зору бухгалтерів-аналітиків, як кошти, за рахунок яких формуються власний і позиковий капітал, що використовується для придбання активів і здійснення звичайної діяльності з метою забезпечення економічної вигоди, а також застосовується у випадку виникнення надзвичайних подій [23]; Вожжова О. Ф. розглядає фінансові ресурси підприємств як сукупність власного капіталу, позикових і залучених коштів, які перебувають в розпорядженні підприємства, формуються як початковий капітал і шляхом участі у подальшій операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності сприяють підвищенню економічної вигоди і рентабельної роботи суб'єктів господарювання [24]; Краснокутська Н. С. представляє фінансові ресурси у формі грошових коштів, коштів у розрахунках та фінансових інвестицій, що сформовані за рахунок різних джерел (власних та позикових) та з використанням різних технологій і механізмів фінансування [107].

Серед абсолютних показників оцінки фінансових ресурсів найбільш загальноновживаними є: оцінка структури джерел фінансових ресурсів у цілому, аналіз джерел власних коштів, аналіз джерел позикових коштів, аналіз кредиторської заборгованості [23]; аналіз джерел формування власних фінансових ресурсів; достатності власних фінансових ресурсів [161]; грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції, кошти у розрахунках [107]

При цьому дослідження структури фінансових ресурсів показало, що підприємства ЖКГ Полтавської області фінансуються, в основному, за рахунок власного капіталу (99,37 % на кінець аналізованого періоду). Це зумовлено специфікою діяльності, оскільки підприємства ЖКГ України не використовують

такі засоби фінансування, як взяття кредиту, лізинг устаткування, фінансування за рахунок випуску облігацій та ін.

**Таблиця 2.1 – Структурна динаміка фінансових ресурсів підприємств ЖКГ Полтавської області (за агрегованими даними) за 2013–2017 роки**

Показник	2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
Власний капітал	4 978 804,6	99,27	5 126 106,3	99,38	5 539 267,8	99,23	6 250 281,5	99,42	6 530 513	99,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7151,5	0,14	2360,3	0,05	2540,5	0,05	505,3	0,01	204,8	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	29 568,4	0,59	29 568,4	0,57	40 443	0,72	35 794	0,57	41 231,3	0,63
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Баланс	5 015 524,5	100	5 158 035	100	5 582 251,3	100	6 286 580,8	100	6 571 949	100

**Джерело:** складено автором на основі даних [69].

З першого погляду, така суттєва частка власного капіталу у структурі візуалізує позитивні тенденції до повної фінансової незалежності підприємств. Проте фактичне порівняння із станом підприємств, значною нестачею коштів навіть для простого відтворення, вже не кажучи про необхідність коштів для повного реформування галузі, зумовлює використання часткових показників оцінки управління фінансовими ресурсами, що дають можливість відображення реалістичної картини стану фінансових ресурсів. При оцінці фінансових ресурсів за допомогою часткових показників використовують різну систему

індикаторів: коефіцієнт автономії; фінансовий леверидж; коефіцієнт маневрності власного капіталу; коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт оборотності балансу; коефіцієнт ефективності використання власного капіталу; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; рентабельність активів; рентабельність продаж; капіталовіддача [137]; ліквідність балансу підприємства; коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт довготривалості залучення позикового капіталу; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт структури позикового капіталу; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу [23]; показники оцінки руху капіталу, ділової активності, структури капіталу, результативності [161]; коефіцієнт довгострокової заборгованості, коефіцієнт короткострокової заборгованості, коефіцієнт загальної заборгованості, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт самофінансування, співвідношення необоротних активів та власного капіталу, коефіцієнт довгострокового залучення коштів, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, абсолютний приріст власного капіталу, темп зростання власного капіталу [104].

Враховуючи наявність взаємозалежностей показників нами виділено 4 основних, що не створюють мультиколеніарності у зв'язках та дають можливість найбільш повно оцінити достатність фінансових ресурсів для ефективного управління потенціалом розвитку підприємства: коефіцієнт автономії; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості; рентабельність капіталу; ліквідність балансу. Розрахунок визначених показників дозволить найбільш повно оцінити достатність фінансових ресурсів для реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, враховуючи визначені у першому розділі специфічні особливості діяльності (зокрема, існування часових розривів у періодах надання послуги та отримання плати за неї, що спричинює наявність значного обсягу дебіторської заборгованості; необхідність достатності ресурсів для забезпечення безперервної діяльності та ін.) (таблиця 2.2).

**Таблиця 2.2 – Динаміка показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 років**

Показник	Фактичне значення					Нормативні значення	Унормовані показники				
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік		2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт автономії, %	99,27	99,38	99,23	99,42	99,37	>50 %	1,9854	1,9876	1,9846	1,9885	1,9874
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	2,04	1,03	1,08	1,20	1,23	<=1	0,4900	0,9723	0,9268	0,8323	0,81
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	-0,04	-0,03	-0,03	0,19	-0,197	>20 %	-0,1925	-0,1687	-0,1299	0,9344	-0,985
Ліквідність балансу	1,13	1,08	1,45	1,17	1,23	>2	0,5661	0,5422	0,7245	0,5871	0,615
Інтегральний показник оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства						1,7819*	1,2983	1,263	1,2352	1,2983	1,2819

\* Нормативне значення інтегрального показника розраховано за формулою (1) з використанням оптимальних значень коефіцієнтів-складників.

**Джерело:** розраховано автором на основ даних [68].

Дослідження часткових показників ефективності управління фінансових ресурсів (таблиця 2.2) дозволило зробити ряд висновків:

– збитковість капіталу спричинює зниження привабливості підприємств даної сфери для потенційних інвесторів і, як доцільно стверджує Гайко Є. Ю., спричинена не лише значними технологічними втратами у зв'язку із моральним та фізичним старінням виробничих потужностей, але й зростанням на балансі підприємств дебіторської заборгованості, що в свою чергу означає вилучення з обігу підприємства значної кількості оборотних коштів [28];

– високий показник фінансової автономії зумовлений специфікою діяльності підприємств ЖКГ, проте, як влучно зазначає Ільховська М. Ю., власних коштів досить часто не вистачає навіть на оплату праці власним працівникам,

оскільки більшість таких підприємств є не тільки нерентабельними, але і збитковими, що автоматично виключає з джерел інвестування власний прибуток [62];

– низьке значення показника ліквідності балансу зумовлене наявністю значного обсягу дебіторської заборгованості, що в свою чергу є наслідком відсутності важелів впливу на боржників щодо повернення коштів, оскільки стягнення заборгованостей в судовому порядку сьогодні є практично неможливим через відсутність єдиного правового механізму проведення таких процедур [213].

Розрахунок коефіцієнта співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (рисунок 2.2) показав, що підприємства ЖКГ більшості регіонів мають проблеми із відволіканням грошових коштів з виробництва та «замороження» їх у дебіторській заборгованості. Підприємства Полтавської області є одними із «лідерів» в акумулюванні дебіторської заборгованості: так, на 1 грн кредиторської заборгованості підприємства ЖКГ залучають 1,2 грн дебіторської, що вище середнього значення по Україні (1,18 грн). Існування значного обсягу дебіторської заборгованості підтверджує низьку ефективність управління системою взаємовідносин «підприємство-споживач».

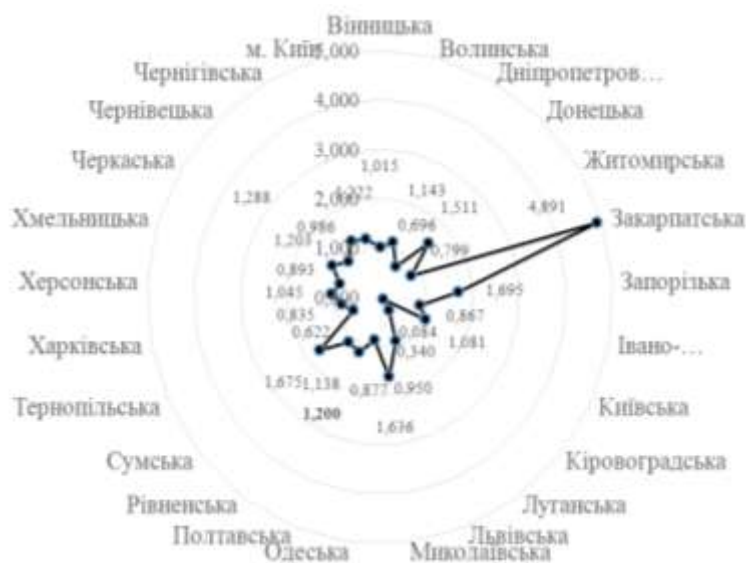


Рисунок 2.2 – Показники співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємств ЖКГ у розрізі регіонів України у 2017 році

**Джерело:** складено автором на основі даних: [71].



Виробничі ресурси як важлива компонента ресурсного потенціалу підприємств ЖКГ знаходиться в центрі уваги багатьох науковців [17; 30; 43; 62] у зв'язку з тим, що проблеми пов'язані з управлінням виробничими ресурсами (значна фізична та моральна зношеність виробничих потужностей, низький рівень інноваційності технологій та ін.) є ключовими причинами занедбання та гальмування розвитку підприємств ЖКГ. Толпежніков Р. О. розглядає виробничі ресурси як сукупність ресурсів, здатних робити яку-небудь продукцію і які визначають можливості того або іншого об'єкта, при цьому виділяючи такі його складові як: основні виробничі фонди, персонал, технологія і інформація [209]. Розглядаючи виробничі ресурси, Музиченко А. О. досліджує такі абсолютні показники: ресурсне забезпечення, технології виробництва, витрати на виробництво та ін. [137]. Крохмаль С. С. ототожнює поняття «виробничі» та «матеріальні ресурси», визначаючи їх як сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб [110]. На наш погляд, таке ототожнення не зовсім доречне, оскільки до виробничих ресурсів належать і нематеріальні ресурси, що беруть участь у виробництві. Проте мусимо не погодитися із авторами, які у складі виробничих ресурсів виділяють і трудові та фінансові ресурси, оскільки трудовий потенціал підприємства враховує не тільки робітників, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва, а й адміністративний персонал, важливістю якого не потрібно нехтувати. Аналогічно фінансові ресурси також можуть використовуватися як для забезпечення безперервності виробничого процесу, так і на інші цілі, що не пов'язані із виробництвом. Вважаємо, що головними компонентами, які характеризують виробничі ресурси підприємств ЖКГ є: устаткування та обладнання (їх стан, ступінь використання); показники обсягів виробництва та реалізації продукції; витрати на виробництво; достатність для безперебійної діяльності; структура та стан формування і використання оборотних активів та основних засобів.

Як видно з розрахунків динаміки обсягів виробництва житлово-комунальних послуг (додаток Д), зростання доходу підприємств відбувається лише по тим сферам, що належать до монополізованого ринку ЖКГ і в більшій мірі обґрунтоване різким та, в основному, не обґрунтованим зростанням тарифів на послуги.

Поряд з цим відбувається і зростання собівартості наданих послуг (рисунк 2.3). При цьому слід відмітити, що до 2017 року темпи росту вартості послуг ЖКГ у Полтавській області були менше ніж середні по Україні, а вже у 2017 році спостерігається різке зростання вартості, що перевищує середні темпи росту по Україні.

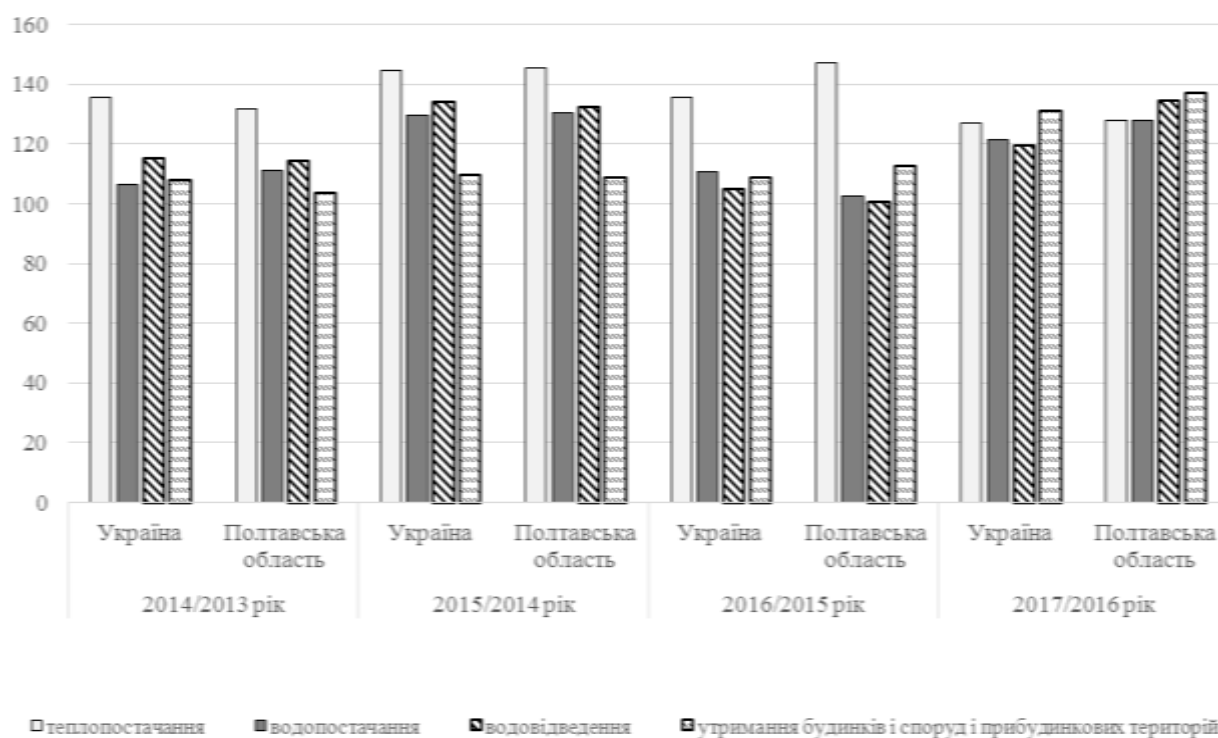


Рисунок 2.3 – Темпи зростання собівартості житлово-комунальних послуг в Полтавській області та в Україні в цілому за 2013–2017 роки, %

**Джерело:** складено на основі даних додатку Д.

Розглядаючи структуру виробничих ресурсів слід зупинити увагу на її оцінці у розрізі поділу на необоротні та оборотні активи (рисунк 2.4). При цьому слід відмітити значне переважання основних засобів у структурі, проте нормативним вважається співвідношення 50 : 50, а отже, структуру балансу

підприємств ЖКГ можна назвати «важкою» і доцільно стверджувати про необхідність її оптимізації.

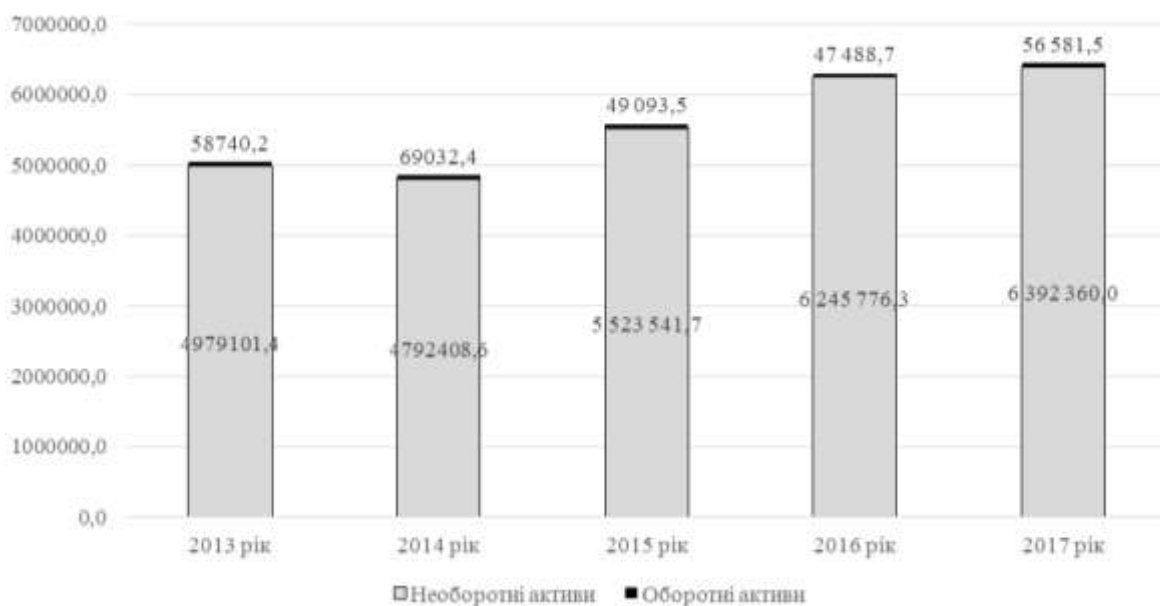


Рисунок 2.4 – Динаміка співвідношення оборотних та необоротних активів підприємств ЖКГ Полтавської області за 2013–2017 роки, тис. грн

**Джерело:** складено автором на основі даних: [68].

Серед часткових показників, що характеризують ефективність управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ автори виділяють: показники руху (коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту), показники технічного стану (коефіцієнтів зносу, придатності), показники ефективності використання основних засобів (показники фондівддачі, фондоємності та фондорентабельності), а також показники використання виробничої потужності (коефіцієнти використання виробничої потужності) [22, с. 23]; фондівддача, фондомісткість, продуктивність праці, норма прибутку [139, с. 4]; рентабельність матеріальних витрат, матеріаломісткість і оборотність запасів матеріальних ресурсів [110, с. 51]; рівень зносу основних виробничих фондів; співвідношення відновлення та вибуття основних фондів; фондівддача; частка змінних витрат у собівартості продукції; індекс змін цін на матеріали та продукцію; матеріалівддача [210, 129]; матеріалівддача, матеріалоемність, коефіцієнт співвідношень темпів росту обсягів виробництва і матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріальних запасів [8, с. 53].

Аналіз літературних джерел щодо питань критеріїв оцінки ефективності управління виробничими ресурсами виявив полемічність у питаннях кількості та набору показників, функціонального їх призначення та спрямованості об'єкту оцінки, діапазонах шкал вимірювання та методах їх розрахунку. Наукові пошуки критеріїв оцінки ефективності управління виробничими ресурсами часто відтіняються особливостями сфери дослідження та галузей, в яких працюють підприємства, що аналізуються. Вважаємо, що врахування специфіки діяльності підприємств ЖКГ є важливим при визначенні набору критеріїв оцінки, а тому доцільним є застосування таких індикаторів: співвідношення оборотних і необоротних активів, коефіцієнт зносу основних засобів; рентабельність активів; фондівіддача дозволить отримати відображення ефективності управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ.

Так, аналіз часткових показників управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області (таблиця 2.3) показав негативні тенденції щодо ефективності управління виробничими ресурсами, зокрема:

- наявність значної зношеності основних засобів, причиною чого є відсутність належного фінансування технічного оновлення виробничих потужностей, моральна застарілість обладнання і устаткування, обмеженість фінансових ресурсів, достатніх на проведення тільки косметичного ремонту. Як доцільно стверджує Ільховська М. Ю., відсутність оцінки технічного стану та ефективності використання виробничих ресурсів призводить до несвоєчасного виявлення проблем із фізичним і моральним зносом необоротних активів [62, с. 331];

- існування збитковості необоротних активів, оскільки протягом останнього десятиріччя витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничого устаткування не повною мірою покривалися отриманим від операційної діяльності прибутком, а виробничий процес забезпечувався матеріаломісткими, енергомісткими, трудо-місткими технологіями із низьким рівнем автоматизації процесів;

– спостерігається важка структура балансу, що, з одного боку, пов'язано із специфікою діяльності, з іншого, може бути наслідком наявності невикористовуваного устаткування. Результатом ряду досліджень науковців є виявлення довгострокового перебування великих об'ємів знеціненого і збиткового обладнання та устаткування на балансі підприємства ЖКГ, що не використовується у повному обсязі [62, 43, 17].

**Таблиця 2.3 – Динаміка показників оцінки ефективності управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0118	0,0144	0,0089	0,0076	0,0089	>0,5	0,0236	0,0288	0,0178	0,0152	0,0177
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	58,40	60,60	59,50	72,30	61,30	> 0,5 (прийнятний рівень)	1,1680	1,2120	1,1900	1,4460	1,2260
Рентабельність (збитковість) необоротних активів, %	-0,0029	-0,0017	-0,0021	-0,0021	-0,0016	> 0,15	-0,0191	-0,0110	-0,0142	-0,0141	-0,0109
Показник прибутку на гривню матеріальних витрат, грн	-0,0005	-0,0004	-0,0005	-0,0005	0,0003	> 0,1	-0,0045	-0,0036	-0,0048	-0,0048	0,0030
Інтегральний показник оцінки ефективності управління виробничими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку $j$ -го підприємства						> 1,43	1,3089	1,3116	1,3120	1,3303	1,3161

Джерело: розраховано автором.

При цьому розрахунок інтегрального показника управління виробничими ресурсами свідчить про низький рівень управління та необхідність підвищення якості менеджменту виробничою діяльністю з одночасним збільшенням обсягів капіталовкладень у оновлення та інновацію виробничих ресурсів.

Погоджуємося з твердженням Глух М. В., що якість надання житлово-комунальних послуг залежить не тільки від технічного стану обладнання, новітнього устаткування, а й від досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавця, наукового та творчого підходу до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник [30]. Тому питання ефективного управління трудовими ресурсами потребує особливої уваги та необхідності аналізу та оцінки його рівня. Так, Свидрук І. І. тлумачить категорію трудові ресурси як частину працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності та участі у трудовому процесі [196]. Яроцький В. І. як економічну категорію розглядає трудові ресурси через економічні відносини з формування, розподілу та використання працездатного населення в суспільному виробництві та інших сферах людської діяльності [233]. Краснокутська Н. С. під кадровим потенціалом як складовою потенціалу розвитку розуміє сукупні можливості працівників підприємства досягати поставлені перед ними цілі, та, на ряду з іншими авторами, пропонує розглядати ієрархічний склад кадрового потенціалу: потенціал керівництва, кадрової служби та виробничого персоналу [107]. Кузьменко Л. В., досліджує трудовий потенціал, визначаючи його як сукупність фізичних та інтелектуальних можливостей населення, які за оптимальних умов використання праці забезпечують виробництво матеріальних благ, надання послуг і відтворення трудових ресурсів [113, с. 208].

Щодо оцінки ефективності управління трудовими ресурсами, то Толстова А. В. і Борох Ю. О. пропонують застосовувати такі показники: співвідношення коефіцієнту обороту з прийому та вибуттю; рівень професійного складу, рівень освіти; коефіцієнт загального обороту [210, с. 128]. Кузьменко Л. В. зазначає, що трудові ресурси оцінюються системою кількісних чинників і умов:

наявністю робочої сили, тривалістю робочого і вільного часу, освітнім рівнем працівників, соціально демографічними чинниками тощо [113, с. 208]; Глух М. В. досліджує рівень освіти, визначаючи структурне співвідношення працівників підприємств ЖКГ, що мають та не мають вищої та базової освіти [30]; колектив авторів на чолі з Димченко О. В. досліджують стан та рух трудових ресурсів та відсоток працівників із вищою освітою [18, с. 213]. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я. та Глянцева О. І. розробили систему оцінки трудового потенціалу, де коефіцієнти поділені за групами відповідно якостей трудових ресурсів (психофізичні, професійно-кваліфікаційні, організаційні, технічні) [226, с. 341]. Серед значної кількості запропонованих коефіцієнтів, на наш погляд, для експрес-оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ можна використати наступні: продуктивність праці (середній виробіток на одного працівника), коефіцієнт змінності кадрів (відношення кількості прийнятих до вибулих робітників), частка працівників з вищою освітою; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.

Результати аналізу часткових показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ засвідчили позитивну динаміку у підвищення ефективності менеджменту (таблиця 2.4). Так, протягом досліджуваного періоду інтегральний показник має значення вище нормативного і спостерігаються тенденції до зростання.

**Таблиця 2.4 – Динаміка показників оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роки**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Продуктивність праці, грн	56,30	57,40	69,64	299,55	407,11	> значення попереднього року	1,0005	1,0195	1,2132	4,3016	1,3591

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт змінності (плинності) кадрів	0,83	0,96	0,82	0,75	0,90	> 0,5 (прийнятний рівень)	0,0167	0,0192	0,0163	0,0150	0,0179
Частка працівників з вищою освітою, %	26,4	23,7	24,1	23,3	22,9	> 25	1,06	0,95	0,96	0,93	0,92
Коефіцієнт віддачі заробітної плати, грн	1,14	1,11	1,25	4,48	5,15	> 1	1,1403	1,1081	1,2545	4,4804	5,1493
Інтегральний показник оцінки ефективності управління трудовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства						> 2,48	0,9974	0,9941	1,0192	2,2131	2,0688

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведеного аналізу управління трудовими ресурсами можна зробити наступні висновки:

- протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання продуктивності праці, що пов'язано зі зростанням обсягу виручки за рахунок підвищення тарифів за використання ЖКП;
- незважаючи на скорочення ЖЕКів у зв'язку із реформуванням галузі ЖКГ, кількість працівників підприємств ЖКГ постійно зростає, про що свідчить коефіцієнт змінності кадрів;
- наявний рівень компетенції працівників є нижчим за нормативний, а програми підготовки та підвищення кваліфікації майже не застосовуються у діяльності підприємств ЖКГ [62, с. 333], наслідком чого є прийняття недостатньо науково обґрунтованих управлінських рішень.

Слід зазначити, що у напрямку підвищення ефективності управління трудовими ресурсами і Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства розроблені нормативно-законодавчі акти [176; 182], що спрямовані на забезпечення житлово-комунального господарства висококваліфікованими фахівцями та покращення якості управління персоналом підприємств ЖКГ.



Стосовно останньої компоненти ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства слід зазначити, що відповідно до законодавства України інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або в електронному вигляді» [179], а під інформаційними ресурсами розуміється сукупність документів у інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) [181].

Розглядаючи склад інформаційних ресурсів, Ратушна О. П., відповідно до джерел інформації, поділяє їх на внутрішні (облікова інформація; оперативна інформація; планова інформація; нормативно-довідкові показники; дані перевірок та ревізій та ін.) та зовнішні (публікації національних і міжнародних офіційних організацій; законодавчі та нормативні акти; показники загально-економічного розвитку; дані кон'юнктури ринку; інформація про діяльність партнерів та конкурентів підприємства; статистична звітність; соціально-економічні показники; соціальні показники; інформація у СМІ, книги, наукові видання; дані інформаційних джерел Інтернету) [190]. Кривошеєва Н. М. у складі інформаційних ресурсів визначає два різновиди: інформація про стан зовнішнього середовища; інформація про стан підприємства [108]. Досліджуючи інформаційну складову потенціалу розвитку підприємств Краснокутська Н. С. виділяє такі складові як: потенціал інформаційної бази та потенціал інформаційних технологій. При цьому оцінку вартісного потенціалу автор пропонує проводити на основі аналізу витрат зі створення інформаційної бази (витрати зі збирання інформації з різних джерел), а сформований за рахунок інформаційних технологій потенціал – на основі оцінки вартості відповідного програмного забезпечення [107]. Толстова А. В. та Борох Ю. В. вважають, що оцінювання інформаційної складової потенціалу підприємства доцільно проводити з використанням показників: коефіцієнт оновлення апаратних і програмних засобів; ступінь автоматизації обробки інформації; ступінь впливу інформації на процес виробництва [210, с. 208].

Враховуючи соціальну значущість підприємств ЖКГ та специфіку масовості надання послуг, важливим аспектом управління інформаційними ресурсами є доступність їх для населення, особливо в частині інформації щодо платежів та заборгованості перед підприємствами (таблиця 2.5).

**Таблиця 2.5 – Застосування підприємствами ЖКГ Полтавської області можливостей інформаційних технологій у 2017 році**

Назва підприємств та організацій	Наявність власного сайту	Наявність особистого кабінету	Доступність фінансової звітності
1. Полтавське обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Полтаватеплоенерго»	<a href="http://te.pl.ua/">http://te.pl.ua/</a>	+	+
2. Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Лубнитеплоенерго»	<a href="http://lubnyteplo.com.ua/">http://lubnyteplo.com.ua/</a>	–	–
3. Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Миргородтеплоенерго»	<a href="http://mte.pl.ua/">http://mte.pl.ua/</a>	–	–
4. Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»	<a href="http://www.vodokanal.poltava.ua">http://www.vodokanal.poltava.ua</a>	+	–
5. КПТГ «Гадячтеплоенерго»	<a href="http://mautke.com.ua/?p=208">http://mautke.com.ua/?p=208</a>	–	+
6. Обласне комунальне виробниче підприємство водопровідно- каналізаційного господарства «Миргородводоканал»	–	–	–
7. КП «Лубенське міжрайонне бюро технічної інвентаризації»	<a href="http://kplmbti.etov.ua/">http://kplmbti.etov.ua/</a>	–	–
8. КП «Кременчуцьке міжміське бюро технічної інвентаризації»	<a href="http://bti.pl.ua">http://bti.pl.ua</a>	+	+
9. КП «Обжитлопостач» Полтавської обласної ради	–	–	–
10. КП Полтавської обласної ради «Учбово-курсовий комбінат управління житлово-комунального господарства»	–	–	–
11. Решетилівка «Житлосервіс»	–	–	–
12. КП «Карлівка Новатор»	<a href="http://karlivka-mrada.gov.ua/kp-karlivka-novator-14-21-38-27-04-2017/">http://karlivka-mrada.gov.ua/kp-karlivka-novator-14-21-38-27-04-2017/</a>	–	+
13. Публічне акціонерне товариство «Торговий дім Лубнигаз»	<a href="http://td.lubnygaz.com.ua">http://td.lubnygaz.com.ua</a>	–	+
14. Комунальне підприємство «Кременчукводоканал» Кременчуцької міської ради	<a href="http://kvk.pl.ua/">http://kvk.pl.ua/</a>	+	+
15. КП «Великобагачанський житловервіс»	–	–	–
16. Кременчуцьке комунальне автотранспортне підприємство	<a href="http://katp1628.com/">http://katp1628.com/</a>	+	+
17. КП «Каштан» м. Пирятин	<a href="http://www.kashtanpiryatin.in.ua/">http://www.kashtanpiryatin.in.ua/</a>	–	+
18. КП «Тепло енерго» м. Кременчук	<a href="http://kremenchuk-teplo.org.ua/ua/">http://kremenchuk-teplo.org.ua/ua/</a>	+	+
19. Полтавське комунальне автотранспортне підприємство	–	–	–
20. КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	<a href="http://komsteploenergo.org/">http://komsteploenergo.org/</a>	+	+
21. Публічне акціонерне товариство «Полтаваобленерго»	<a href="https://www.poe.pl.ua/">https://www.poe.pl.ua/</a>	+	+
22. КП «ЖКП с. Розсошенці»	–	–	–
23. Диканька ККП	<a href="https://dikanka-kkp.telsys.net.ua/">https://dikanka-kkp.telsys.net.ua/</a>	+	+
24. КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	<a href="http://voda.pl.ua/">http://voda.pl.ua/</a>	+	+
25. МКП «Комунгосп» м. Зіньків	<a href="https://mkp-zinkiv.telsys.net.ua/">https://mkp-zinkiv.telsys.net.ua/</a>	+	–

Продовж. табл. 2.5

Назва підприємств та організацій	Наявність власного сайту	Наявність особистого кабінету	Доступність фінансової звітності
26. КП «Глобинське»	<a href="https://kp-globine.telsys.net.ua/">https://kp-globine.telsys.net.ua/</a>	+	–
27. Козельщинське КП «Водоканал»	–	–	–
28. КП «Лохвиця-сервіс»	–	–	–
29. КП «Чорнухикомунгосп»	–	–	–
30. ККП м. Глобино	–	–	–
31. КП Жилремсервіс, Градизьк	–	–	–
32. КП «Комунсервіс» Заводське	–	–	–
33. Пирятинські госпрозрахункові очисні споруди	–	–	–
34. КП «Комунсервіс» Хорол	–	–	–
35. Гадяч ВУЖКГ	–	–	–
36. ККП «Водоканал» м. Кобеляки	<a href="https://kkp-kobelyaki.telsys.net.ua/">https://kkp-kobelyaki.telsys.net.ua/</a>	+	–
37. КП «Оржиця-водоканал»	–	–	–
38. Н. Санжари «Джерело»	–	–	–
39. Публічне акціонерне товариство «Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія «Укртатнафта»»	<a href="https://www.ukrtatnafta.com/">https://www.ukrtatnafta.com/</a>	–	–
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «торгова будівельно-фінансова компанія «Кредо»»	–	–	–
41. Приватне акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»	–	–	–
42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сфера регіон»	–	–	–
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кременчукгаз-Постачання»	<a href="https://kgp.com.ua/">https://kgp.com.ua/</a>	+	+
44. Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвестсервіс»	–	–	–
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Полтавагаз збут»	<a href="http://poltavagazzbut.com.ua/">http://poltavagazzbut.com.ua/</a>	+	+
46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Айрон голд»	–	–	–
47. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кремгаз»	–	–	–
48. Товариство з обмеженою відповідальністю «Астроінвест-енерджіз»	–	–	–
49. Товариство з обмеженою відповідальністю «Астроінвест-Україна»	<a href="https://www.astroinvest-ukraine.com.ua/">https://www.astroinvest-ukraine.com.ua/</a>	–	+
50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Укргазресурс»	<a href="http://www.ukrgazresurs.com.ua/">http://www.ukrgazresurs.com.ua/</a>	–	–
51. Спільне підприємство «Полтавська газонафтова компанія»	<a href="http://www.ppc.net.ua/">http://www.ppc.net.ua/</a>	–	+
52. Товариство з обмеженою відповідальністю «Газзбут трейд»	<a href="http://www.gassbuttrade.com.ua/">http://www.gassbuttrade.com.ua/</a>	–	+
53. Товариство з обмеженою відповідальністю «БФ «Транссойл»»	–	–	–
54. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нафтогазтранс-2015»»	–	–	–
Всього	27	15	18

Джерело: складено автором на основі даних [71; 72].

Вважаємо, що реальна практика отримання споживачами інформації щодо стану їх рахунків та обсягу заборгованості має безпосередній прямий вплив на можливість нарощення потенціалу, а доступність інформації щодо фінансово-господарського стану сприяє підвищенню привабливості підприємств та можливості залучення додаткових коштів у підприємства (рисунок 2.5).

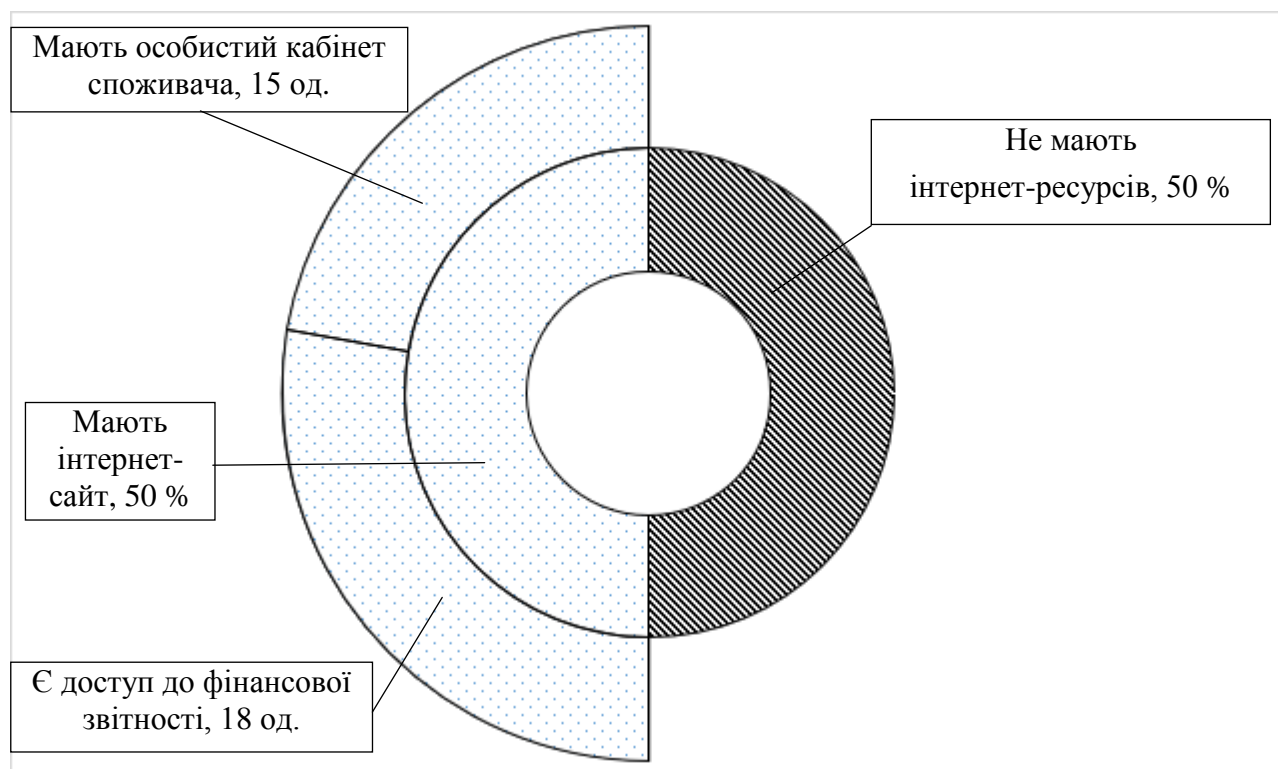


Рисунок 2.5 – Наявність та доступність інтернет-ресурсів на підприємствах ЖКГ Полтавської області станом на 2017 рік

**Джерело:** складено автором.

Враховуючи важливість інформаційних ресурсів, що в першу чергу дають можливість скоротити часовий розрив у русі грошових коштів шляхом своєчасного інформування боржників про суми заборгованості, вважаємо, що для оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ доцільно використовувати наступні коефіцієнти: забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернету; питома вага підприємств, що користуються локальною мережею; наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості; ступінь автоматизації обробки інформації.

Слід відмітити позитивні тенденції до підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ про що свідчить перевищення фактичних значень інтегрального показника над нормативним (таблиця 2.6).

**Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роки**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернет	0,09	0,15	0,14	0,66	0,66	> 0,8–0,9	0,1103	0,1859	0,1781	0,8235	0,8293
Питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,30	0,32	0,29	0,60	0,60	0,8–0,9	0,3704	0,3972	0,3670	0,7553	0,7511
Наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	> 0,5	0,0989	0,1141	0,1099	0,1099	0,1121
Ступінь автоматизації обробки інформації, %	12,00	12,00	17,00	28,00	35,00	> 40–50 %	0,24	0,24	0,34	0,56	0,7
Інтегральний показник оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами для реалізації потенціалу розвитку j-го підприємства						> 2,48	1,2671	1,2432	1,2320	1,0187	0,9923

**Джерело:** розраховано автором.

Результати розрахунку інтегральних показників оцінки ефективності управління головними компонентами ресурсної складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ засвідчили низький рівень ефективності управління. Для здійснення графічної візуалізації та застосування комплексної порівняльної характеристики складових, а також отримання можливості репрезентувати всі складові ресурсної компоненти потенціалу в роботі аналіз ресурсів як потенціалоутворюючої складової пропонуємо проводити за допомогою побудови модифікованої моделі «квадрату потенціалу», тобто побудови графоаналітичної

моделі векторної фігури, вершинами якої будуть числові значення інтегральних індикаторів оцінки ефективності управління фінансовими, виробничими, трудовими та інформаційними ресурсами.

Результатом представлення еталонної моделі графічної візуалізації рівня ефективності управління ресурсною складовою потенціалу розвитку підприємств ЖКГ з використанням нормативних значень показників є побудова чотирикутника (рисунок 2.6), вершини якого відображають числові значення інтегрованого показника індикаторів ефективності управління. Бажаною є ситуація, коли побудований за фактичними даними по підприємствам ЖКГ чотирикутник виходить за зовнішні межі еталонного чотирикутника. Проте стосовно підприємств ЖКГ мусимо зробити висновок, що побудована графоаналітична модель не знаходиться в межах еталонного чотирикутника та свідчить про дисбаланси в управлінні різними складовими ресурсного потенціалу підприємства.

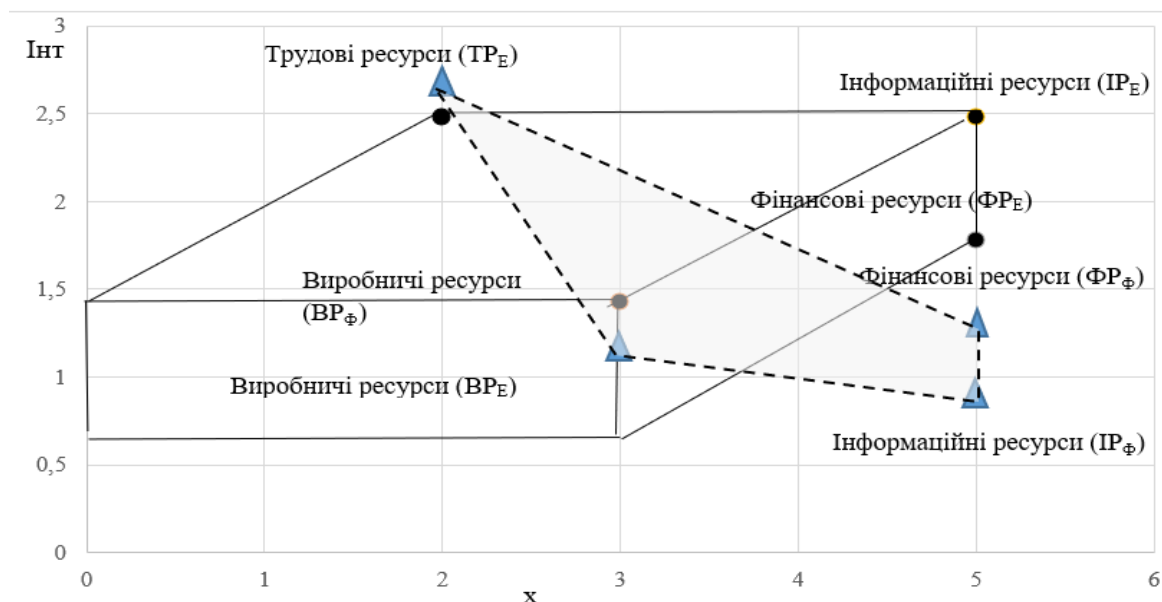


Рисунок 2.6 – Модифікована графоаналітична модель ресурсної складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

**Примітка.** Е, Ф – еталонне та фактичне значення інтегрального показника управління ресурсною складовою, Інт – значення інтегрального показника оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, ум. од.

Тому наступним кроком в дослідженні процесу управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ має стати дослідження можливостей усунення вищезазначених дисбалансів (невідповідність стану виробничих ресурсів потребам споживачів; обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, неспівставність рівня інформаційного забезпечення сучасним умовам комп'ютеризації та автоматизації виробництва, несумісність рівня здібностей і компетенцій працівників з потребами кваліфікованих кадрів для реформування галузі, розвив у потребах мотивації працівників та їх матеріальним забезпеченням та ін.). Для цього доцільно провести детальний аналіз впливу навколишнього середовища на потенціал розвитку підприємств ЖКГ та визначити можливості використання їх сприятливого впливу у підвищенні ефективності управління потенціалом розвитку підприємств.

## **2.2. Системний аналіз сприятливості чинників навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом розвитку**

Розвиток глобалізаційних та євроінтеграційних процесів підвищує роль чинників зовнішнього середовища у забезпеченні стратегічного розвитку їх потенціалу. У цьому зв'язку потребує аналізу можливості підприємства вчасно та ефективно адаптуватися до виникаючих невизначеностей та змін, використовувати сприятливі умови в системі управління потенціалом розвитку підприємства.

Тимошук М. Р. до сукупності основних зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, які визначають рівень потенціалу соціально-економічного розвитку підприємств відносить: вид діяльності, стан зовнішнього середовища, мету діяльності, продукція, ресурси, процеси і нематеріальні активи [206]; Шаманська О. І, серед чинників зовнішнього середовища виділяє економічні, політичні, ринкові, чинники технології, конкуренції, міжнародні, соціальні, а до найважливіших внутрішніх чинників відносить: рівень кваліфікації персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічну оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення а також рівень планування, організації, мотивації та

контролю ресурсів підприємства [227]; Маслак О. І. та Квятковська Л. А. акцентують увагу, що для того щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку необхідно враховувати такі параметри, як: співвідношення якості й ціни; терміни виконання договорів поставок; обсяги виробництва; можливість застосування сучасних технологій; доступність кредиту [130]. Погоджуємося з твердженням Музиченко А. О., що кількісні параметри факторних ознак для вітчизняних підприємств повинні бути індивідуальні та спеціально розроблені з урахуванням специфіки української економіки, оскільки в Україні інші темпи інфляції, інші фази макро- і мікроекономічних циклів, інша капітало-, енерго- і трудомісткість продукції, інший податковий та інвестиційний клімат тощо [137].

На наш погляд, основними чинниками, що сприяють використанню можливостей для ефективного управління потенціалом розвитку ЖКГ є чинники: політико-правові чинники; демографічні чинники; економічні чинники; техніко-технологічні чинники; природні чинники; соціокультурні чинники.

При цьому проведена нами експертна оцінка вагомості впливу визначених чинників (в межах 5-ти бальної оцінки) показала, що за твердженням експертів, найбільший вплив мають економічні, техніко-технологічні та політико-правові чинники (рисунок 2.7).

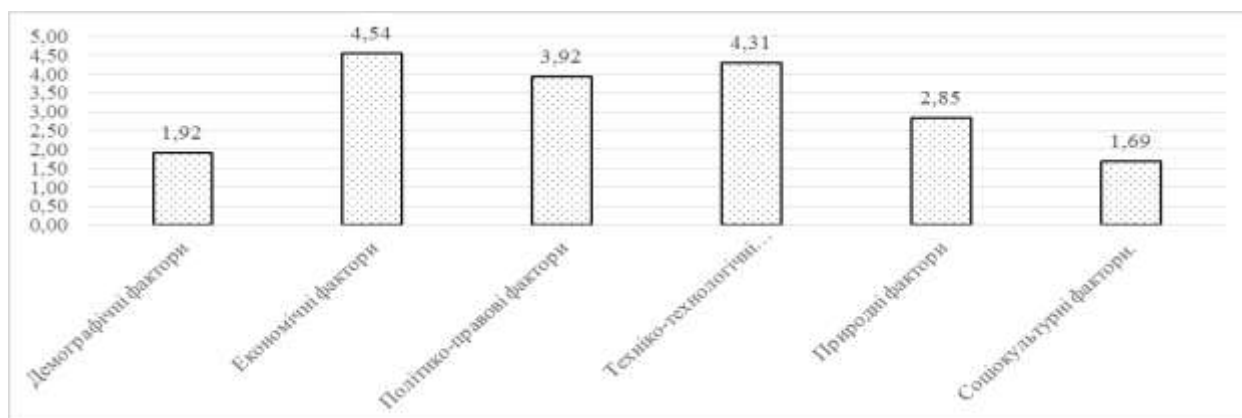


Рисунок 2.7 – Експертна оцінка вагомості чинників впливу на управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Джерело: складено на основі додатку Ж–3.



Погоджуємося з твердженням Берницької Д. І., що насамперед повинні вивчатися політико-правові чинники, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики [14]. Це особливо актуально в умовах нестабільного соціально-економічного та політичного середовища України, оскільки саме в таких умовах вплив політичних чинників є особливо відчутним [127]. Політика реформування та підтримання розвитку підприємств ЖКГ є дуже хиткою, про що свідчить встановлена урядом «Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175], в якій визначено мету (визначення засад реалізації державної політики реформування житлово-комунального господарства), та перелік заходів (щодо підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення сталого розвитку для задоволення потреб населення і господарського комплексу в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів і національних стандартів), яка так і не була у повному обсязі реалізована, і що найголовніше, після закінчення терміну дії не була продовжена. На зміну недовиконаній у зв'язку з браком фінансування програмі розвитку (профінансовано 20 % від запланованих обсягів) було запропоновано ряд законопроектів, що мали б частково покращити стан житлово-комунальної сфери. Зокрема, Верховною Радою прийнято Закон № 417-VIII «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», основною метою якого є розв'язання проблем реалізації права власності у багатоквартирному будинку, створення умов для ефективної експлуатації та утримання житлового фонду, а також визначення альтернативних методів управління спільним майном мешканців багатоквартирного будинку [183]. Крім того, було затверджено Закон «Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг» [170], який націлений на забезпечення єдиного підходу в сфері державного регулювання питань формування та встановлення тарифів, встановлення економічно обґрунтованих тарифів на ЖКП та уникнення в подальшому навантаження на Державний бюджет в частині відшкодування значних обсягів заборгованості з різниці в

тарифах. Проте ключові засади даного закону, пов'язані з погашенням заборгованості з різниці по тарифах перед комунальними підприємствами так і не були реалізовані: станом на 2016 рік підприємствам водопровідно-каналізаційного господарства та енергопостачальним підприємствам не компенсована різниця в тарифах на загальну суму в 8,3 млрд грн [66]. Всі ці аспекти свідчать про важливий, проте не завжди позитивний вплив політико-правових чинників, а тому для надання їм оцінки необхідно визначити ключові показники, що нададуть можливість проаналізувати рівень впливу. Серед індикаторів, які, на погляд авторів Ковбатюк Н. В, та Беник Н. Г., мають бути враховані при оцінці впливу політико-правового середовища, слід виділити: закони і нормативні акти на рівні держави та органів самоврядування; податки та кредитування [98]. Важливим є постійний моніторинг нормативних документів органів влади, фінансово-кредитної політики держави, укладених урядом міжнародних угод в галузі тарифів і торгівлі [9, с. 140] та заходи реформування сфери ЖКГ. Останні мають швидку динамку змін та значний вплив на стан потенціалу розвитку підприємств ЖКГ. Проте проводячи аналіз технологічної карти заходів, слід зазначити, що урядом постійно змінюється напрям вектору розвитку, а самі заходи мають несистематичний та небезперервний характер.

Демографічне середовище включає чинники, що описують популяції різних країн та зміни в кількості населення. Малихіна Я. А. характеризує демографічне середовище як структуру населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо [127]. Серед чинників демографічного середовища, що впливають на діяльність підприємств, авторами виділено: міграцію населення та скорочення чисельності населення в регіоні [14]; збільшення смертності, зменшення народжуваності, старіння населення та зайнятість населення [98]; рівень економічної активності населення, середньорічна чисельність населення [141]. Такі чинники слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень [215]. На наш погляд, основні критерії

включають кількість і розмір природного приросту населення, структуру віку населення, розмір домогосподарств та ступінь урбанізації. Погоджуємося з твердженням Малихіної Я. А., що аналіз демографічного середовища дає змогу визначити, чи достатнім є освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг підприємств; як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону [127].

Економічне середовище є дзеркалом стану економіки держави та інформує про споживчий дохід. Серед основних чинників економічного середовища виділяють: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського процента, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни; коливання ринкової кон'юнктури, інфляцію, фінансовий стан партнерів з бізнесу, рівень витрат на фінансування інноваційної діяльності, частка витрат на оплату праці в операційних витратах тощо [14; 98; 141].

Техніко-технологічне середовище надає дані про технічний прогрес країни, можливість використання науково-дослідного потенціалу, розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем та сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій. Нижник В. М. серед чинників впливу виділяє наступні: впровадження нових технологічних процесів, кількість освоєних нових видів техніки; освоєння виробництво інноваційної продукції. Вважаємо, що до технологічних чинників, які впливають на підприємства ЖКГ можна віднести: науково-технологічний розвиток сфери виробництва, вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів, запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій тощо.

Природне середовище являє собою набір кліматичних та географічних чинників, характерних для регіону. Клімат, місцевість, наявність природних ресурсів є особливо важливими для підприємств ЖКГ монополістичного ринку, оскільки вищезазначені підприємства використовують природні ресурси для надання житлово-комунальних послуг. тому важливими чинниками природного середовища, що впливають на діяльність підприємств ЖКГ є: достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення

діяльності; економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва; застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності; обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище; відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту та ін.

Соціокультурне середовище є одним із значущих чинників, що проявляються в споживацькій поведінці. Соціокультурні чинники формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень [127]. Незважаючи на складність визначення та оцінки рівня впливу цих чинників, ефект від їх впливу є величезним і далекосяжним. Культурні відмінності відображені в багатьох формах, найбільш помітною для підприємств ЖКГ є спосіб життя та звички щодо споживання товарів, відношення до особистої гігієни, відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; зростання соціальних вимог населення.

Для визначення рівня впливу вищезазначених чинників на можливості для ефективного управління потенціалом розвитку було проведено експертне оцінювання із залученням провідних фахівців у сфері житлово-комунального господарства (працівників Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, відділу житлово-комунального господарства Полтавської державної обласної адміністрації та адміністративний персонал підприємств ЖКГ). Перед експертами було поставлене завдання оцінити ці чинники в аспекті впливу на загальний рівень потенціалу розвитку підприємств (анкета у додатку Ж) методом експертного оцінювання за такою шкалою: 0 – відсутність впливу параметра; 1 – слабкий вплив; 2 – помірний вплив; 3 – середній вплив; 4 – значний вплив; 5–8 – високий вплив. Для оцінки результатів пропонуємо використати метод Дельфі, що є ефективним інструментом для збору та обробки даних експертного опитування, особливо в ситуаціях, коли експертні думки та погляди є єдиним джерелом інформації. Як зазначає колектив авторів Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М., метод Дельфі – це груповий метод за яким здійснюється індивідуальне опитування групи експертів щодо їх припущень про майбутні

події в різних галузях, де очікуються нові відкриття або удосконалення [118, с. 119]. Грищенко О. Ф. зазначає, що метод Дельфі дозволяє врахувати незалежний погляд окремих учасників експертної групи з обговорюваного питання шляхом послідовного об'єднання ідей, висновків і пропозицій і на цій основі прийти до згоди [38]. Попов О. О. стверджує, що основна ідея методу полягає у необхідності отримати взаємоузгоджені (консенсусні) висновки групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або декількох взаємопов'язаних між собою характеристик системи, які викликали інтерес [167, с. 17].

Ітерація, анонімність анкетування, групова статистична відповідь визнаються ключовими характеристиками дослідження Дельфі. Деякі варіанти методології, такі як Policy Delphior Argument Delphi, підкреслюють важливість пошуку причин для дисбалансу, а не прагнення досягти консенсусу серед опитуваних Дельфі [263]. Це є особливо цінним в ситуаціях, що характеризуються зміною галузевих стратегій та ринкових умов, як, наприклад, у нашому дослідженні. Крім того, однією з основних переваг методу Дельфі є простота у використанні, що дозволяє об'єднати експертів з різних сфер діяльності (підприємств, представників місцевих органів влади, державних органів). Анонімність респондентів дозволяє отримати об'єктивну аргументацію відповіді, уникаючи групового тиску. Безперечно, метод має і ряд недоліків: основна критика науковців стосується надійності методу та точності оцінювання та прогнозування, особливо якщо розглядати довгострокове майбутнє [268; 251; 256]. Проте такий недолік є характерним для усіх якісних методів оцінки, наслідком чого є неперманентність розроблених після обробки даних загальних рекомендацій. Проте погоджуємося з твердженням Хессона Ф. і Кіні С., що така гнучкість підходу в цілому не означає, що ретельно сплановане та виконане дослідження Дельфі не може бути науково обґрунтованим [242]. Як стверджує Джанг Р., головне уявлення про прогнозування методом Дельфі полягає в тому, щоб полегшити обговорення серед осіб, які приймають рішення, та експертів з актуальних питань, щоб краще зрозуміти траєкторії та вектори розробки рекомендацій [247]. Поступова процедура градації чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ зазначена на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Поступова процедура градації чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

При виборі експертів для анкетування щодо визначення та градації чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ для ефективного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ обрані учасники, що мають глибокі знання та досвід у сфері житлово-комунального господарства. Таким чином, це дослідження включало представників підприємств ЖКГ господарства, а також працівників місцевої та державної влад, що працюють у сфері розвитку ЖКГ. Це дозволило отримати об'єктивну всебічну оцінку фактичного стану ЖКГ та чинників, що на нього впливають та підвищити ефективність та надійність наших результатів за рахунок розгляду проблеми крізь призму різних поглядів (з боку підприємств і з боку держави).

Учасникам анкетування було надано коротке пояснення щодо мети дослідження та очікування від результатів. За рахунок наявності пункту «Ваш варіант», група експертів мали гнучкість у наданні своїх відповідей, мали можливість висловити свою думку по кожному із запропонованих питань.

Результатом першого раунду дослідження Дельфі стало отримання додаткових матеріалів, коментарів експертної групи та визначення чіткого набору індикаторів, що характеризують вплив навколишнього середовища на потенціал розвитку підприємств ЖКГ. Обробка даних, отриманих від експертів полягає у ранжуванні оцінок важливості, даних експертами. Кожна оцінка, дана  $i$ -м експертом, виражається натуральним числом, при цьому сума рангів  $S_j$ , що оцінена експертами та  $j$ -ю характеристикою ( $j=1,2\dots m$ ), виражена формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \quad (2.3)$$

де  $R_{ij}$  – ранг оцінки, даної  $i$ -м експертом  $j$ -й характеристиці (від 0 до 5);

$n$  – кількість експертів, осіб.

На основі результатів анкетування (додаток 3) нами сформована матриця рангів (таблиця 2.7).

**Таблиця 2.7 – Матриця рангів оцінки чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Чин- ники	Експерти													Сума ран- гів, $S_j$	Відхилен- ня суми від середньої суми, $d_j$	$d_j^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	5	5	5	3	3	1	5	1	4	5	3	2	3	45	0,13	0,02
2	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	2	4	4	45	0,13	0,02
3	3	4	5	2	1	5	3	5	3	3	2	1	2	39	-5,87	34,42
4	4	3	2	5	3	5	4	5	5	2	1	5	5	49	4,13	17,08
5	2	3	4	1	2	5	4	5	5	4	1	2	1	39	-5,87	34,42
6	5	4	3	2	5	5	3	5	5	0	5	5	4	51	6,13	37,62
7	4	3	2	4	1	5	0	5	5	4	5	3	5	46	1,13	1,28
8	2	3	4	5	3	5	4	5	5	3	4	2	3	48	3,13	9,82
9	4	4	4	3	3	5	5	5	5	2	3	2	4	48	3,13	9,82
10	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	4	5	58	13,13	172,48
11	2	3	4	0	1	5	3	5	5	1	3	1	2	35	-9,87	97,35
12	5	5	5	2	2	4	5	5	5	4	5	5	4	56	11,13	123,95
13	1	2	3	1	3	2	3	5	5	2	2	4	5	38	-6,87	47,15
14	3	3	3	4	3	5	4	5	5	5	3	2	4	49	4,13	17,08
15	4	3	2	3	2	2	0	5	4	3	4	5	3	40	-4,87	23,68
16	5	5	5	3	1	5	5	5	4	5	5	5	4	57	12,13	147,22
17	4	3	2	2	2	4	4	3	5	4	4	5	3	46	1,13	1,28
18	1	2	3	1	3	3	4	2	4	3	2	4	5	37	-7,87	61,88
19	3	2	1	4	5	2	3	3	3	1	2	2	3	34	-10,87	118,08
20	0	0	1	5	4	1	3	5	2	2	0	3	2	28	-16,87	284,48
21	5	5	5	1	1	5	4	5	5	3	5	2	2	48	3,13	9,82
22	4	3	2	2	4	4	3	4	4	5	2	3	3	43	-1,87	3,48
23	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	2	2	40	-4,87	23,68
24	5	4	3	4	5	5	4	5	4	2	2	2	3	47	2,13	4,55
25	1	2	3	5	2	4	4	4	4	1	3	4	4	41	-3,87	14,95
26	5	5	5	2	2	1	3	3	5	1	2	1	2	37	-7,87	61,88
27	3	2	1	5	5	2	4	5	4	2	3	2	2	40	-4,87	23,68
28	5	5	5	1	3	3	4	5	3	3	5	4	5	50	5,13	26,35
29	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	3	4	4	52	7,13	50,88
30	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	60	15,13	229,02
Разом	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1346	–	1 687,47
Середнє значення	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	44,87	–	–

**Джерело:** розраховано автором на основі даних додатку 3.

Оцінка ступеня узгодженості думок експертів не менш важлива для наукового обґрунтування прогнозу за експертними методами. Кінцевий висно-



вок для прийняття рішення щодо вибору найприйнятнішого чинника (параметра, напрямку) можливий лише за умови певного рівня узгодженості думок експертів [36, с. 98]. Слід відмітити відмінності у оцінці сили впливу чинників експертами, що працюють на підприємствах та представниками державної та місцевої влади. Тому для наукового обґрунтування прогнозу та проведення другого раунду Дельфі було проведено оцінку показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації (формула 2.4).

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (2.4)$$

де  $d = S_j - S_{\text{сер}}$ , а  $S_{\text{сер}} = IS_j / n$ , а  $T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e)$  розраховується за наявності

рівних рангів ( $n$  – кількість груп рівних рангів,  $t_e$  – кількість рівних рангів у кожній групі,  $L$  – кількість груп зв'язаних (однакових рангів) [167, с. 98].

Відповідно до за даними таблиці 2.8:

$L = 40$  ((4; 4); (3;3) (3;3) (2;2) (4;4) (5;5;5); (4;4); (3;3); (2;2); (5;5); (3;3); (3;3); (3;3); (2;2); (5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (4;4); (5;5); (4;4); (3;3); (4;4); (4;4;4;4); (5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (5;5); (5;5;5;5); (3;3); ((5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (4;4); (4;4;4;4); (5;5); (2;2); (1;1); (5;5); (3;3;3); (2;2); (2;2); (5;5;5); (2;2); (4;4); (2;2); (2;2)).

Звідси  $tl1=2$ ;  $tl2=2$ ;  $tl3=2$ ;  $tl4=2$ ;  $tl5=2$ ;  $tl6=3$ ;  $tl7=2$ ;  $tl8=2$ ;  $tl9=2$ ;  $tl10=2$ ;  $tl11=2$ ;  $tl12=2$ ;  $tl13=2$ ;  $tl14=2$ ;  $tl15=10$ ;  $tl16=2$ ;  $tl17=2$ ;  $tl18=2$ ;  $tl19=2$ ;  $tl20=2$ ;  $tl21=4$ ;  $tl22=13$ ;  $tl23=2$ ;  $tl24=4$ ;  $tl25=2$ ;  $tl26=8$ ;  $tl27=2$ ;  $tl28=4$ ;  $tl29=2$ ;  $tl30=2$ ;  $tl31=2$ ;  $tl32=2$ ;  $tl33=2$ ;  $tl34=3$ ;  $tl35=2$ ;  $tl36=2$ ;  $tl37=3$ ;  $tl38=2$ ;  $tl39=2$ ;  $tl40=2$ .

Розрахуємо результати проміжних розрахунків, підставляючи в формулу коефіцієнта конкордації.

$$Ti = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e) = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) +$$

$$\begin{aligned}
& + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + \\
& + (2^3 - 2) + (10^3 - 10) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + \\
& + (4^3 - 4) + (13^3 - 13) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (8^3 - 8) + (2^3 - 2) + \\
& + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + \\
& + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 4116.
\end{aligned}$$

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} = \frac{12 \cdot 1687,47}{13^2(30^3 - 30) - 13 \cdot 4116} = 0,45.$$

Отриманий нами коефіцієнт конкордації засвідчує неузгодженість в оцінках експертів, оскільки повна узгодженість думок досягається при коефіцієнті конкордації 1. В нашому випадку від спрямований до нуля, що свідчить про необхідність виключення балів того експерта, оцінки якого негативно впливають на узагальнену узгодженість групи. Для цього розрахуємо коефіцієнти конкордації з послідовним виключенням одного із експертів (таблиця 2.9).

Отже, виключення шостого та восьмого експерта сприятливо впливає на узгодженість думок експертів. Навпаки, виключення 11-го експерта знижує загальну узгодженість всієї групи, а виключення 10-го експерта практично не впливає на зміну показника узгодженості експертів.

**Таблиця 2.8 – Коефіцієнт конкордації, обчислений через послідовне виключення одного з експертів**

Виключення експерта	Коефіцієнт конкордації	Істотність коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона	Табличне значення Пірсона
1	0,906315526	41,72374037	>41,43
2	0,9152335	41,723226959	
3	0,953005495	41,7235203	
4	0,95299033	41,72374037	
5	0,943277566	41,72359365	
6	0,931485052	41,711791707	
7	0,969901193	41,722713854	
8	0,988967412	41,696731325	

Виключення експерта	Коефіцієнт конкордації	Істотність коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона	Табличне значення Пірсона
9	0,979050689	41,71672587	
10	0,947759793	41,72381374	
11	0,915389959	41,723226959	
12	0,948827472	41,723300285	
13	0,954878324	41,723667007	

**Джерело:** розраховано автором на основі ) [167, с. 98].

Анкетування другого раунду Дельфі дозволило прийти до консенсусу щодо переліку чинників впливу на потенціал розвитку підприємств ЖКГ. Саме отримані у другому раунді результати стали основою для розрахунків сприятливості навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом та провести градацію чинників сприятливості (таблиця 2.9).

Візуалізація отриманих даних (рисунок 2.9) дозволяє графічно організувати структурну інформацію щодо важливості впливу чинників на потенціал розвитку підприємств ЖКГ через призму градації критеріїв їх оцінки. Така побудова графічного образу даних дозволила у процесі загального аналізу можливостей окреслити перспективи їх реалізації з погляду побудови стратегії управління потенціалом.

В цілому, враховуючи ключовий вплив на потенціал розвитку підприємств чинників (збитковість сфери ЖКГ; політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП; стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення); рівень інноваційності технологій; відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг), через призму їх градації можемо визначити такі основні стратегічні блоки:

- блок гармонізації тарифної політики (для врахування впливу чиннику регулювання державою тарифної політики підприємств ЖКГ);
- блок забезпечення енергоефективності та інноваційності (подолання негативного впливу стану та руху основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення) та підвищення рівня інноваційності технологій);

**Таблиця 2.9 – Градація чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ  
Полтавської області**

Середовище та індикатори, що його характеризують	Сума рангів, $S_{ij}$	Середньозважена оцінка чинників	Напрямок впливу	Індикатор впливу чинника на потен- ціал розвитку підприємств ЖКГ	Ранг чиннику
1	2	3	4	5	6
Демографічні чинники, в т. ч.:	25	1,92	×	×	×
рівень економічної активності населення	45	3,46	+	6,66	24
рівень освіти	47	3,62	+	6,95	22
структура населення за віковими ознаками	45	3,46	–	6,66	24
рівень безробіття	51	3,92	–	7,54	21
міграція населення	44	3,38	–	6,51	25
Економічні чинники, в т. ч.:	59	4,54	×	×	×
рівень заробітної плати	50	3,85	–	6,51	25
обмінний курс	41	3,15	–	14,31	8
інфляція	46	3,54	–	15,24	6
збитковість сфери ЖКГ	48	3,69	–	16,76	5
рівень економічного розвитку країни	49	3,77	–	14,79	7
коливання ринкової кон'юнктури	35	2,69	–	12,22	10
Політико-правові чинники, в т. ч.:	51,00	3,92	×	×	×
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	60	4,62	+	7,81	20
політика держави в підготовці кадрів для галузі	38	2,92	+	11,47	12
політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП	58	4,46	+	20,25	1
рівень міжнародного співробітництва	40	3,08	+	12,07	11
Техніко-технологічні чинники, в т. ч.:	56	4,31			
стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	57	4,38	–	18,89	2
рівень інноваційності технологій	51	3,92	+	17,80	3

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
НТП у сфері виробництва	37	2,85	+	12,26	9
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	34	2,62	+	11,27	13
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	28	2,15	+	9,28	17
Природні чинники, в т. ч.:	37,00	2,85	×	×	×
достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення діяльності	48	3,69	+	10,51	14
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	43	3,31	+	9,41	16
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	40	3,08	+	8,76	19
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	47	3,62	+	10,29	15
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	41	3,15	+	8,98	18
Соціокультурні чинники, в т. ч.:	22,00	1,69	×	×	×
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	37	2,85	-	4,82	27
відношення до особистої гігієни	40	3,08	+	5,21	26
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	51	3,92	+	17,80	3
зростання соціальних вимог населення	52	4,00	+	6,77	23
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	56	4,31	+	16,90	4

Джерело: розраховано автором.

Чинники		Індикатори аналізу чинників (середньозважена оцінка експертів)		Градация та ранг чинників залежно	Низький ранг	Середній ранг	Високий ранг
Демографічні чинники	1,92	рівень економічної активності населення	3,46 ↑		6,96 балів (24 ранг)		
		рівень освіти	3,62 ↑		8,09 балів (22 ранг)		
		структура населення за віковими ознаками	3,46 ↓		8,56 балів (24 ранг)		
		рівень безробіття	3,92 ↓		7,94 балів (21 ранг)		
		міграція населення	3,38 ↓		8,31 балів (25 ранг)		
Економічні чинники	4,54	рівень зарплатної плати	2,62 ↑			12,26 балів	
		обмінний курс	3,15 ↓			14,31 балів (8 ранг)	
		інфляція	3,92 ↓			2,8 балів	
		збитковість сфери ЖКГ	3,69 ↓			14,79 балів (1 ранг)	16,76 балів
		рівень економічного розвитку країни	3,77 ↓			12,22 балів (10 ранг)	
		коливання ринкової кон'юнктури	2,69 ↓				
Політико-правові фактори	3,92	розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	4,62 ↓				16,9 балів (4 ранг)
		політика держави в підготовці кадрів для галузі	2,92 ↓			11,47 балів (12 ранг)	
		політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП	4,46 ↓			12,07 балів (11 ранг)	20,29 балів (1 ранг)
		рівень міжнародного співробітництва	3,08 ↑				18,89 балів (2 ранг)
Техніко-технологічні чинники	4,31	стан та рух основних засобів	4,38 ↓				17,8 балів
		рівень інноваційності технологій	3,92 ↑				17,8 балів
		науково-технічний прогрес у сфері виробництва	3,85 ↑				17,8 балів
		розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	2,15 ↑			11,27 балів	
		вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	2,15 ↑		9,28 балів (17 ранг)	10,51 балів (14 ранг)	
		достатність ресурсів для забезпечення діяльності	3,69 ↓		9,41 балів (16 ранг)		
Природні чинники	2,85	економія витрат на допоміжне навіантаження безвідходного виробництва	3,31 ↑		8,36 балів (19 ранг)		
		застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	3,08 ↑			10,29 балів (15 ранг)	
		обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	3,62 ↓				
		відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	3,15 ↓		8,98 балів (18 ранг)		
					4,82 балів (27 ранг)		
Соціо-культурні чинники	1,69	спосіб життя та звички щодо споживання товарів	2,85 ↓		5,21 балів (26 ранг)		
		відношення до особистої гігієни	3,08 ↑		8,51 балів (25 ранг)		
		відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	3,85 ↓		6,79 балів (23 ранг)		
		зростання соціальних вимог населення	4,0 ↑		7,81 балів (20 ранг)		
		рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	4,62 ↓				

Рисунок 2.9 – Градация сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Джерело: складено автором.

- блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості (збалансування впливу чинників відповідальності за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг та рівня економії у споживанні житлово-комунальних послуг);

- блок підвищення результативності діяльності (подолання негативного впливу збитковості сфери ЖКГ).

Крім того, враховуючи чинники середнього впливу (2 градаційний сектор), можемо сформулювати наступні стратегічні напрями управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ:

- врахування основних індикаторів економічного розвитку країни (інфляції, рівня заробітних плат та ін.) в процесі управління фінансово-економічним станом підприємств ЖКГ;

- підвищення якості моніторингу виробничої діяльності підприємств, особливо спостереження за станом та рухом основних засобів;

- підвищення рівня інноваційності технологій шляхом розроблення виробничої та інвестиційної програм, формування та встановлення тарифів як засобу фінансового забезпечення цих програм;

- впровадження ринкових відносин між суб'єктами підприємництва у житлово-комунальній сфері;

- удосконалення фінансово-кредитного механізму роботи житлово-комунального господарства на основі визначення ефективних умов кредитування (ставок банківського кредиту, терміну погашення, обсягів кредитування тощо),

- здійснення ефективної тарифної політики у межах тих можливостей, які передбачені законодавством України;

- удосконалення управління у сфері благоустрою, міського шляхового господарства з врахування зростання соціальних вимог населення.

Внутрішні можливості підприємства також мають важливу роль у ефективному управлінні потенціалом розвитку. Чинне місце у внутрішніх можливостях має якість та ефективність зв'язків із іншими учасниками в процесі

виробничої діяльності: споживачами, постачальниками, посередниками, державою, акціонерами, державою, конкурентами, ЗМІ. Опитування, проведене серед експертів показало, що найбільшу питому вагу мають взаємозв'язки із споживачами, акціонерами та постачальниками (14 % у структурі), а найменш вагомими є зв'язки із ЗМІ та місцевими органами влади (10 % та 11 % відповідно) (рисунок 2.10).

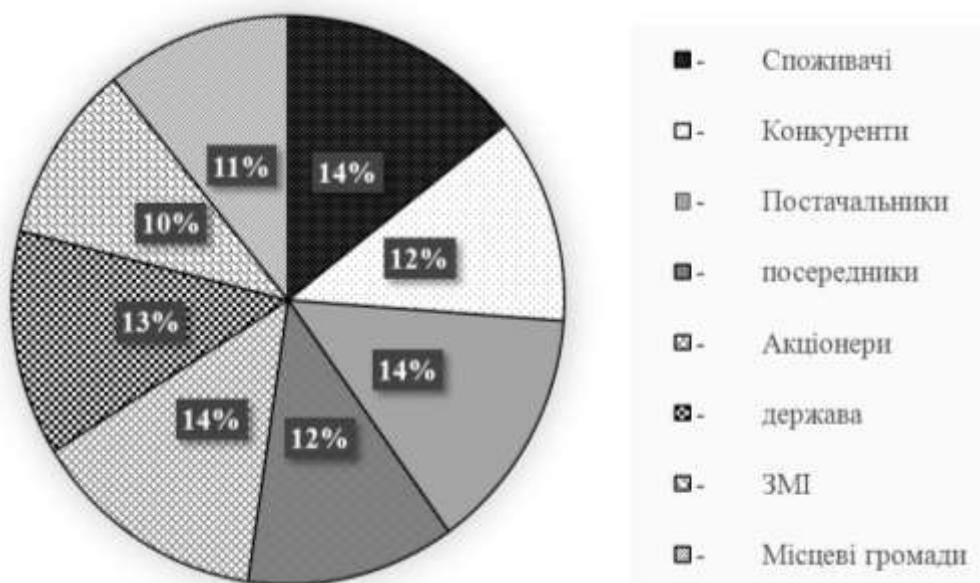


Рисунок 2.10 – Пріоритетність взаємозв'язків підприємств ЖКГ з іншими суб'єктами у процесі діяльності

**Джерело:** складено автором на основі додатку 3.

Рівень взаємодії з учасниками ринку має важливе значення при виборі вектору стратегічного розвитку потенціалу підприємств ЖКГ, оскільки врахування потреб та вимог інших учасників дозволяє розробити рекомендації щодо направленості інвестиційних програм, визначення сфер діяльності, що потребують впровадження інноваційності (технології, організаційна структура, механізм обслуговування клієнтів тощо).

Отже, проведений аналіз сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ дозволив визначити ті чинники, що позитивно впливають на процес нарощення потенціалу розвитку (рівень економічної активності та освіти населення, рівень заробітної плати, розвиток комуніка-



ційних технологій і інформаційних систем, зростання соціальних вимог населення та ін.). Проте не всі вони використовуються на підприємствах Полтавської області (зокрема, застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності, економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва, НТП у сфері виробництва), оскільки рівень інноваційності виробництва і технологій не дозволяє це зробити. Крім того, недостатня підтримка з боку уряду та негативні тенденції у розвитку галузі ЖКГ є головними проблемами у реалізації потенціалу їх розвитку. Тому, особливу увагу необхідно приділяти інноваціям як основному чиннику ефективного управління потенціалом розвитку підприємства.

### **2.3. Дослідження стану та векторних орієнтирів управління потенціалом підприємств ЖКГ у контексті інноваційного розвитку**

Інновації як одна із ключових складових потенціалу розвитку мають важливе значення для підприємств, щоб розвивати існуючі можливості та створювати стійкі конкурентні переваги. Впровадження нової ідеї, практики чи продукту може суттєво вплинути на потенціал розвитку підприємства, особливо це стосується підприємств ЖКГ, де вибір вектору інноваційного розвитку сприятиме скороченню обсягів використання ресурсів, які, відповідно до специфіки діяльності підприємств ЖКГ, і так є досить обмеженими. Інновації у сфері ЖКГ покликані полегшувати життя населення, роблячи його більш комфортним.

Багато праць науковців присвячено дослідженню впливу нововведень на прийняття рішень керівниками підприємств щодо управління ресурсами підприємства, підвищення ефективності їх діяльності. Так, Юдіна О. Ю. зазначає, що упровадження нової техніки і технологій забезпечує оновлення матеріально-технічної бази, зниження ресурсомісткості, а також підвищення ефективності й конкурентоспроможності виробництва [232, с. 109]. Мороз О. С. справедливо стверджує, що наявність у підприємства відповідного ресурсного забезпечення та можливостей впровадження інновацій створює основу для

інноваційного розвитку підприємства [134, с. 148]. Все частіше науковці наполягають на необхідності саме інноваційного розвитку підприємств України, при цьому під останнім розуміючи освоєння інновацій, що забезпечують прогресивне техніко-технологічне оновлення виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та діяльності підприємства на його основі [232]. Ілляшенко С. М. стверджує, що під інноваційним слід розуміти розвиток, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [61, с. 75]. Захожай В. Б. і Корецька О. В. під інноваційним розвитком розуміють безперервний пошук і використання нових способів реалізації потенціалу підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [59, с. 158]. Саме інноваційний тип розвитку дозволяє скорочувати споживання всіх видів ресурсів на одиницю продукції, збільшувати обсяг виробництва, підвищувати продуктивність праці, якість і конкурентоспроможність продукції.

Погоджуємося з твердженням Юдіної О. Ю., що упровадження інновації, прогнозування і визначення оптимальної величини інвестицій в інновації у напрямку найефективнішого використання ресурсів сприяє економічному зростанню суб'єктів господарювання [232, с. 108]. При цьому важливу роль має визначення межі, де витрати на впровадження інновацій будуть компенсуватися економічним ефектом від їх застосування. Особливо це стосується підприємств ЖКГ, де вартість послуг знаходиться під регулюванням держави, а тому зниження собівартості продукції (послуг) та зростання рентабельності діяльності підприємства має компенсувати витрати на інновації, при цьому термін окупності інновацій має бути максимально скороченим. Крім того, впровадження інновацій на підприємстві несе із собою і ряд ризиків: втрата довіри споживачів у разі провалу інновації, фінансові втрати в результаті вибору неперспективного виду інновацій; труднощі у забезпеченні достатнього фінансування інновацій. Як стверджує Левицька С. О., ризики підприємства,

яке впроваджує інновації, найчастіше проявляються в тому, що затримуються строки впровадження інноваційного проекту або нова продукція не реалізується в запланованих обсягах і за прогнозованими цінами, внаслідок чого суб'єкт господарювання зазнає збитків або не отримує очікуваних прибутків [120].

Схиляємося до твердження Захожай В. Б. та Корецької О. В., що основний кількісний параметр інноваційного потенціалу на практиці розглядається величина грошових коштів, витрачених на здійснення інноваційної діяльності [59]. Дійсно, вплив інновацій на потенціал розвитку в першу чергу визначається масштабами їх фінансування, проте важливим є співставлення цих коштів із раціональністю їх використання та результативністю кінцевого ефекту. Так, відповідно даних Держкомстату, обсяг капітальних інвестицій у сфері електроенергії та газопостачання мають тенденцію до зростання, в той час як у сфері водопостачання та поводження з відходами спостерігаються негативні тенденції до спаду фінансування (рисунок 2.11). Проведене нами анкетування щодо рівня використання інновацій на підприємствах ЖКГ показало, що в середньому експерти визначають його на рівні 30–40 % та одним із основних бар'єрів для підвищення управління потенціалом розвитку підприємств вважають обмеженість інноваційних технологій у діяльності та брак коштів на їх забезпечення (додаток 3).

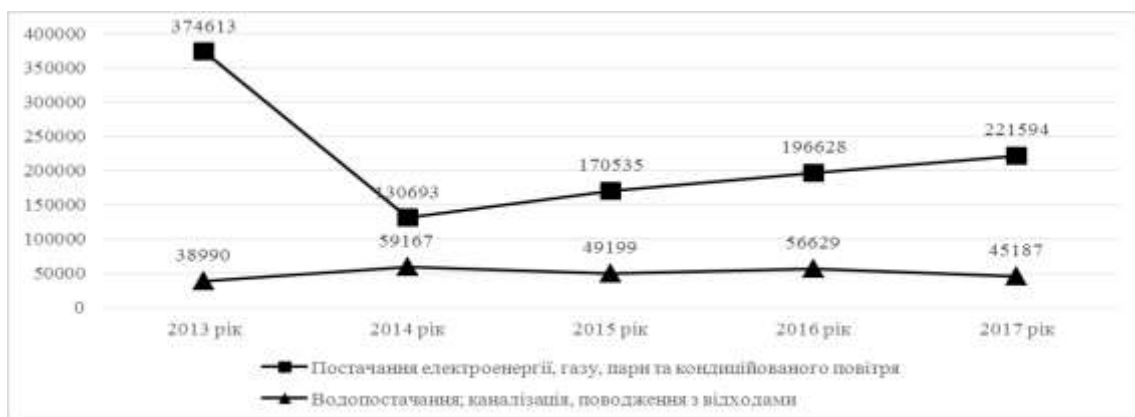


Рисунок 2.11 – Динаміка освоєних капітальних інвестицій на підприємствах ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних [68].

Враховуючи рівень ресурсозабезпеченості підприємств ЖКГ стає зрозумілим, що вибір вектору інноваційного розвитку за рахунок самофінансування є неможливим, виникає потреба у залученні зовнішніх інвестицій. Проте враховуючи непривабливість даної галузі для інвесторів у зв'язку з рядом чинників (нерентабельність діяльності, зношеність виробничих потужностей, постійне замороження коштів у дебіторській заборгованості та ін.), можливості у залученні коштів відкриваються здебільшого за рахунок міжнародних організацій, що провадять програми підтримки та розвитку житлово-комунального сектора. Слід зазначити, що у практиці підприємств ЖКГ Полтавської області траплялися випадки використання такого фінансування, проте це більше поодинокі приклади, аніж перманентна практика. Так, можливості міжнародних програм підтримки ЖКГ наразі використовуються лише двома підприємствами Полтавської області:

1. ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго»: спільний проект з Європейським банком реконструкції та розвитку (далі ЄБРР) «Модернізація системи теплопостачання в м. Полтава», що передбачає модернізацію та реконструкцію обладнання котельні зі встановленням економайзера, влаштуванням незалежної схеми теплопостачання та переведенням в автоматизований режим роботи; реконструкцію магістральних теплових мереж протяжністю близько 9 км; реконструкція котельні із запровадженням індивідуальних теплових пунктів; запровадження індивідуальних теплових пунктів у 14 будинках; реконструкцію котельні із запровадженням котла, що працює на біомасі [74]. Метою проекту є покращення технічного стану систем теплопостачання; автоматизація процесів виробництва та споживання тепла; підвищення енергоефективності та зменшення споживання ПЕР; економічне стимулювання споживача до енергозбереження; зниження собівартості виробництва; покращення якості та надійності послуг з теплопостачання [57]. Угода про підготовку кредитного фінансування між ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго», ЄБРР, Полтавською ОДА, Полтавською міською радою укладена 15.07.2013 р., за якою погоджено перелік умов та термінів фінансування проекту «Модернізація системи теплопостачання м. Полтава» якою визначено основні умови надання кредиту: кредит ЄБРР –

15 млн євро; кредит ЄБРР – Фонду чистих технологій – 4 млн євро; грант E5P – 5 млн євро; місцевий внесок – 4,5 млн євро; строк кредитування – до 13 років включно з трьохрічною відстрочкою та десятирічним терміном погашення основної суми боргу; розмір процентної ставки – шестимісячна ставка EURIBOR + Маржа; маржа – кредит ЄБРР – 6 % на рік з можливістю зниження та кредит ЄБРР ФЧТ – 0,75 % на рік; одноразова комісія на момент підписання Кредитного договору – 1,2 % від суми кредиту; забезпечення – фінансова гарантія міста Полтави [74]. Перевагою такого співробітництва є низька ставка кредитування (на рівні 6 %) та довгостроковий термін кредитування (10–20 років), на відміну від тих умов, що пропонуються на фінансовому ринку України (ставка на рівні 25 %; короткостроковий термін погашення; кредити не надаються підприємствам банкрутам).

2. КВП «Теплоенерго» (м. Горішні плавні): спільний проект з Північною екологічною фінансовою корпорацією (далі НЕФКО), що передбачає впровадження відновлювального палива та виконання енергоефективних заходів в системі централізованого опалення Горішніх Плавнів. Метою проекту є скорочення витрат на виробництво та технічне обслуговування системи опалення Горішніх Плавнів; підвищення якості управління використанням енергії; демонстрація централізованого опалення, що працює на біомасі відповідно до найкращої практики. Основне джерело генерації теплової енергії буде модернізовано із застосуванням твердопаливних котлів, при цьому в якості основного палива використовуватиметься соняшникове лушпиння. Загальні інвестиції на проект виділені в розмірі 8.25 млн євро, з яких НЕФКО виділить 5 млн євро, фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P) надасть підтримку у вигляді гранту у розмірі 1,5 млн євро, а 1,2 млн євро в проект інвестує КП Теплоенерго. 550 000 євро фінансувала у проект Швеція, ці кошти призначені для надання технічної допомоги, як при підготовці проекту, так і протягом його впровадження. Очікувана економія від співпраці передбачає: скорочення споживання газу на 32 %; скорочення споживання електроенергії на 10 %; скорочення викидів CO<sub>2</sub> на 17 000 тонн та економія витрат 1,5 млн євро на рік [133]. Проте слід відмітити, що ряд

підприємств впроваджують інвестиційні програми по оновленню будівель, устаткування, обладнання та ін. за рахунок власних коштів та допомоги з держави (таблиця 2.10).

**Таблиця 2.10 – Перелік підприємств ЖКГ Полтавської області, що впроваджують інвестиційні програми у 2014–2018 роках\***

Ліцензіат	Постанови про схвалення інвестиційних програм				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
у сфері теплопостачання:					
ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго»	–	від 19.03.2015 № 861	від 09.06.2016 № 919	від 28.12.2017 № 1558	від 14.06.2018 № 408
ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»	від 20.11.2014 № 363	від 25.06.2015 № 1859	від 22.10.2015 № 2630	від 18.04.2017 № 516	–
ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	–	від 03.09.2015 № 2270	від 02.06.2016 № 903	від 02.03.2017 № 245	–
КПТГ «Гадячтеплоенерго»	–	від 28.05.2015 № 1623	від 26.05.2016 № 856	–	–
КП «Теплоенерго» (м. Кременчук)	–	від 27.08.2015 № 2227	від 01.09.2016 № 1507	–	–
у сфері централізованого водопостачання та водовідведення					
КП Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»	–	від 04.06.2015 № 1714	–	–	від 26.06.2018 № 607
КП «Кременчукводоканал» Кременчуцької міської ради	–	від 25.12.2014 № 924	від 31.03.2016 № 560	від 10.10.2017 № 1237	від 15.02.2018 № 200
ОКВП ВКГ «Миргородводоканал»	–	від 18.12.2014 № 814	–	від 26.04.2017 № 565	–
КП «ВУВКГ» м. Комсомольськ	–	від 04.06.2015 № 1710	від 13.06.2016 № 1121	від 26.04.2014 № 595	–
КП «Лубни – водоканал» Лубенської міської ради	–	від 24.03.2016 № 478	–	–	–
Разом	1	10	7	6	3

\* Відповідно до ліцензійних умов провадження господарської діяльності у сфері ЖКГ, затверджених постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

В цілому для визначення рівня використання інновацій у нарощенні потенціалу розвитку підприємств науковцями пропонується безліч груп індикаторів та методів їх оцінки. Зокрема, Захожай В. Б. та Корецька О. В., пропонують при розгляді інноваційної спрямованості досліджувати інноваційні ресурси, результативність інновацій та технологічний рівень виробництва [59, с. 160], при цьому визначаючи переваги інтегральної оцінки таких показників [59, с. 162–164]. Харів П. С. стверджує, що оцінка інноваційної діяльності включає по-перше – оцінку науково-інформаційного рівня підприємства, по-друге – оцінку технічного рівня підприємства і, по-третє – оцінку техніко-економічної ефективності інноваційних проектів [218, с. 120]. Ілляшенко С. М. пропонує досліджувати інноваційний розвиток через складові достатності потенціалу підприємства для його реалізації, виділяючи відповідно фінансову складову (оцінка фінансової стійкості та економічної ефективності), кадрову (класифікація персоналу; досвід, мотивація діяльності), технологічну (технічна оснащеність), маркетингову (стратегічний та оперативний маркетинг); організаційно-управлінська (відповідність структури, ефективність діяльності) [61].

Існує велика кількість методичних інструментів для оцінки рівня інноваційності підприємств: так, Харів П. С. використовує ряд коефіцієнтів: коефіцієнт наукомісткості виробництва, коефіцієнт використання власних розробок; коефіцієнт використання результатів придбаних розробок; коефіцієнт раціональності співвідношення між власними і придбаними розробками, коефіцієнт оновлення продукції; коефіцієнт оновлення технології; частка конкурентоспроможної продукції підприємства [218, 122–127]. В наукових роботах Федоренка В. Г. та Горобця О. А. наведені наступні показники оцінки інноваційності: показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості [64, с. 167; 35, с. 125]. Цікавим є підхід групи авторів на чолі з Пуангрод К., які пропонують оцінювати інноваційність підприємств за експертними оцінками наступних критеріїв: ринкова орієнтація (орієнтація на споживача і міжфункціональна координація); мережа соціальних взаємодій та особистих стосунків (мережа взаємодії підприємства з урядом; мережа взаємодії з приватним сектором); ризик (рівень впевненості при прий-

нятті рішення про впровадження інновацій; ймовірність невдачі і втрат та ін.); ділова активність (лідерство на ринку; здатність конкурувати); підтримка держави та інших підприємств (обсяги зовнішнього фінансування та ін.) [257, с. 208]. До експертних методів оцінки інноваційності підприємства належать і такі нетрадиційні методики як: модель Розенберга (оцінка споживачами нової продукції через призму її придатності для задоволення потреб; [7, с. 15]), модель з ідеальною точкою (імітаційне моделювання нової продукції, що є ідеальною з погляду споживача; модель «товарної системи», (оцінка переваг продукції, що знаходиться у підприємств-конкурентів [79, с. 59; 224, с. 81] тощо. Враховуючи напрацювання великої кількості вчених та особливості діяльності підприємств ЖКГ, вважаємо, що оцінка інновацій, як важливої складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, має бути проведена як з використанням часткових показників (коефіцієнт оновлення та ін), так і з врахуванням експертних оцінок.

Пропонуємо у нашому дослідженні при проведенні оцінки впроваджених інвестицій за результативністю їх впливу на ефективність управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ використовувати наступні показники:

– питома частка підприємств, що займалися інноваціями (у відсотках), що визначається за формулою:

$$Dn_{\text{ін}} = \frac{n_{\text{ін}}}{N_{\text{жкг}}} 100, \quad (2.4)$$

де  $n_{\text{ін}}$  – кількість підприємств сфери ЖКГ, що проводять інноваційну діяльність у Полтавській області, од.;

$N_{\text{жкг}}$  – загальна кількість підприємств ЖКГ Полтавської області, од.

– рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки у відсотках, (формула 2.5);

$$K_{\text{іа}} = \frac{B_{\text{др}}}{B_{\text{кап}_3}} 100, \quad (2.5)$$

де  $B_{\text{др}}$  – витрати на дослідження і розробки, грн;

$B_{\text{кап}_3}$  – загальний обсяг витрат на капітальні інвестиції, грн.



– рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення у відсотках, (формула);

$$K_{ia} = \frac{B_{\text{мопз}}}{B_{\text{кан}_3}} 100, \quad (2.3)$$

де  $B_{\text{мопз}}$  – витрати на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення, грн;

– рівень ефективності використання інновацій для ефективного управління потенціалом потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (експертна оцінка за 100-бальною шкалою).

Так, за результатами аналізу (таблиця 2.11), можна стверджувати, що частка підприємств, що займалися інноваціями починаючи з 2014 року поступово зменшується, а рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробок здійснив різке падіння у 2017 році проти попереднього року (майже в 3 рази). Поряд з цим, експерти мають більш оптимістичні погляди стосовно рівня ефективності використання інновацій в управлінні потенціалом розвитку та стверджують про позитивні тенденції їх зростання протягом 2013–2017 років.

**Таблиця 2.11 – Результативність інновацій для ефективного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями, %	2,63	26,32	18,42	15,79	7,89
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки, %	7,60	56,08	62,65	85,28	37,12
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, %	87,97	41,86	36,81	11,38	46,26
Рівень ефективності використання інновацій в управлінні потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (експертна оцінка), бали	25	26,3	29,1	32,5	35,7

**Джерело:** розраховано автором на основі даних [68; 69; 71; 72] та результатів анкетування.

Враховуючи це слід констатувати необхідність розробки нової стратегії підвищення ефективності управління ресурсною складовою потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, векторність якої можна визначити за допомогою інструментів SPACE-аналізу. Традиційна версія SPACE-аналізу є різновидом BCG аналізу і представляє собою інструмент управління, який використовується для аналізу організації на основі врахування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення відповідної стратегії розвитку для цієї організації [264]. Як стверджує Дімітрова Т., метою такого аналізу є досягнення балансу між чотирма групами індикаторів навколишнього середовища підприємства (фінансової сили, конкурентної переваги, виробничих потужностей та екологічної стабільності) [238, с. 20]. Носонова Л. В. зазначає, що це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [143, с. 547]. Нусінов В. Я. та Лобов С. П. акцентують увагу на тому, що SPACE-аналіз застосовується до ключових рішень, які виносяться вищим керівництвом організації та здатний забезпечити процес прийняття управлінських рішень щодо вибору правильного (найбільш ефективного) загального вектору стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій [144, с. 17]. SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці [143, с. 549], який дозволяє експертам визначити стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації шляхом побудови системи координат та відображення на ній трикутника стратегій. При цьому кожний сегмент системи координат визначає тип стратегічної поведінки підприємства (консервативний, агресивний, захисний та конкурентний) (рисунк 2.12).

Якщо поведінкова стратегія організації є агресивною, це вказує на те, що організація знаходиться в найкращих умовах і може використовувати існуючі можливості, усунути її слабкі сторони, а також запобігти зовнішнім загрозам через свої сильні сторони [260, с. 2668]. Ця ситуація характерна для привабливих галузей з низькою невизначеністю навколишнього середовища. Організація має конкурентну перевагу, якою вона здатна керувати у напрямі зміцнення своєї фінансової сили [238, с.22]. Відповідно до цього вектори розвитку підприємства направлені на

проникнення на новий сегмент ринку, розробку нового продукту, вертикальну та горизонтальну інтеграцію, підтримку рівня інновацій та подальшого їх розвитку; використання конкурентних переваг у забезпеченні більшої вартості підприємства; розробки унікального продукту через високотехнологічне виробництво; цінова війна з конкурентами; просування брендів та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 260; 145].

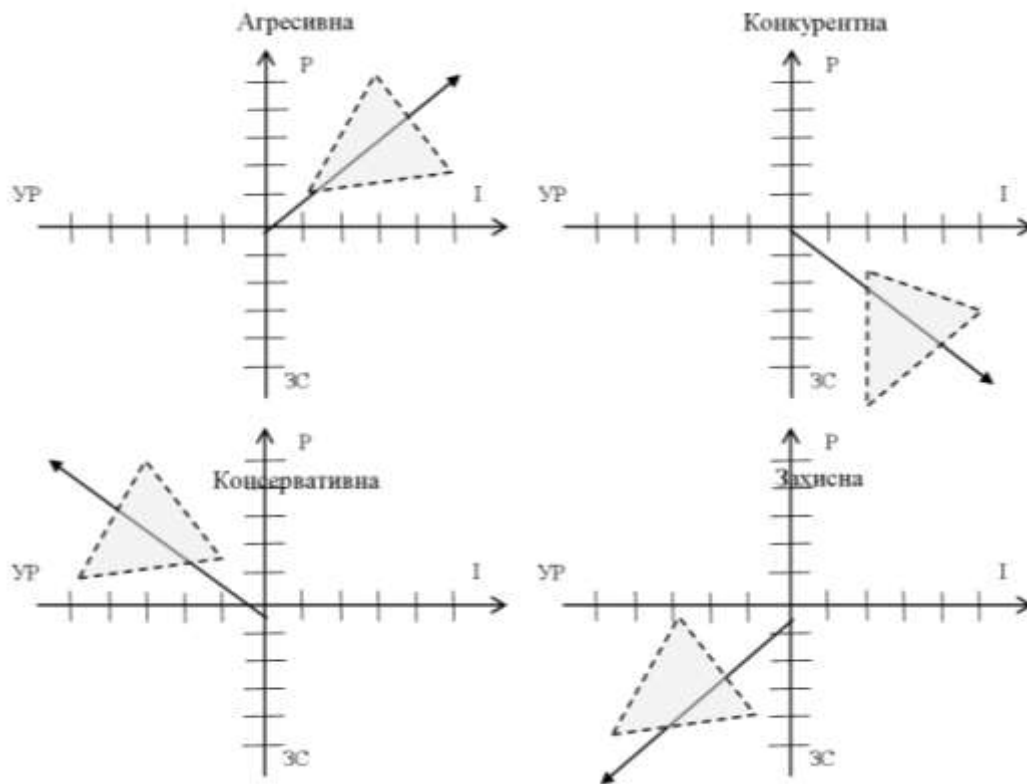


Рисунок 2.12 – Трикутники альтернативних поведінкових стратегій у методі SPACE-аналізу

**Джерело:** складено автором на основі даних [238; 264; 144; 145].

**Примітка.** Вектори: Р – ресурси; ЗС – чинники зовнішнього середовища; УР – оцінка рівня взаємодії з учасниками ринку; І – інновації.

Підприємства, розташовані в квадранті консервативної стратегії, перебувають у стані стабільного, але повільно зростаючого ринку. Конкурентоспроможність продукції зазвичай є ключовим чинником [238, с. 23]. Консервативна поведінка вказує на те, що організація має гарну фінансову спроможність, але не може отримати значний прибуток від свого бізнесу. Якщо організація перебуває в цьому сегменті, це означає, що організація повинна зберігати свої сильні сторони та

основні можливості та уникати великих ризиків [260, с. 2669]. Заходи консервативні стратегії включають нарощення своєї продуктивності, проникнення на ринок і збільшення його виробничих потужностей, адаптування технологій до ринкових очікувань; скорочення операційних витрат, додаткові заходи для захисту конкурентоспроможної продукції; зниження собівартості продукції без втрати рівня її якості та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 260; 145].

Конкурентна позиція на системі координат SPACE-аналізу вказує на те, що організація має потужні конкурентні переваги, але її фінансовий потенціал недостатній для компенсації її екологічної нестабільності [260, с. 2669]. Швидка стратегія на цих засадах полягає у підвищенні фінансової потенції та підтримці конкурентної позиції (таких як збільшення капіталу, підвищення рентабельності, використання інвестицій зовнішніх інвесторів). Метою конкурентних стратегій є підвищення рівня (випуск, сегменти ринку) [261], диференціація продукції (в умовах можливостей пропонованої ними продукції) та підвищення загальної маркетингової ефективності [238, с. 23]. У конкурентному середовищі організація повинна реалізовувати такі конкурентні стратегії, як використання різних форм інтеграції та розподілу (вертикальна, горизонтальна або багатоканальна маркетингова система); розвиток свого ринку через продаж існуючих продуктів на нові демографічні або географічні ринки; розвиток збутових мереж та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 145].

Захисна стратегія характерна для непривабливих галузей, де організаціям не вистачає коштів та конкурентоспроможної продукції. Оборонна (захисна) стратегія включає декілька елементів, таких як зменшення або ліквідація деяких видів діяльності, продаж шкідливих підрозділів організації, диверсифікація та ліквідація [260, с. 2669]. У більшості випадків це досягається через централізацію системи управління та концентрацію ресурсів, тобто шляхом виходу з ринку, припинення виробництва, різкого скорочення витрат, перенесення або мінімізація інвестиційної діяльності [238, с. 24]. Цей сектор матриці SPACE вказує на те, що управління

складовими потенціалу є слабкорозвиненим: існують проблеми як з менеджментом ресурсів (їх обмеженість, потенційна слабкість продукту або послуги організації та ін.), так і з можливостями впровадження інноваційних технологій. Як стверджує Глущенко А. М., захисна стратегія пов'язана із реагування на загрози у розвитку підприємства [31, с. 188]. Доцільними стратегічними альтернативами є: захист частки ринку; відмову від продукту взагалі та припинення його виробництва; переведення виробництва продукту на зацікавлені організації. Якщо конкуренти зазіхають на ринок, організація повинна слідувати, щоб напасти і протистояти збереженню своїх прав. Також організація повинна знати потенційні загрози та їх розташування та стежити за її діяльністю, аналізуючи своїх конкурентів та сприймаючи її цілі, сильні сторони та слабкість. Якщо є потенційна слабкість продукту або послуги організації, необхідно усунути його слабкість. Також організація потребує рівної або більше потужності, ніж її конкуренти з точки зору конкурентних умов.

В цілому, порівняно з іншими методиками аналізу стратегій розвитку підприємств, SPACE-аналіз має ряд переваг: легка та зрозуміла методика оцінки; швидкість аналізу; високий ступінь чіткості та відповідності рекомендацій для оптимізації курсу дій [238, с. 20]; можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів і рекомендацій з вибору напрямів дій [143, с. 549]. Овсієнко Н. В. основною перевагою методу визначає те, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [145, с. 21].

Нами пропонується застосування модифікованої версії Space-аналізу, яка, як і традиційна, враховує чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, проте, на відміну від стандартного їх поділу на чотири сектори (фінансової сили, конкурентної переваги, виробничих потужностей та екологічної стабільності), досліджує їх через призму трьох сегментів (ресурси, можливості, інновації), що дозволить адаптувати дану методику до потреб підприємств ЖКГ України та визначити вектори

стратегій, які будуть підпорядковані єдиній цілі – визначення напрямів нарощення та реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ.

Запропонований нами модифікований метод Space-аналізу працює наступним чином:

1. Визначаються сегменти SPACE-аналізу: сегмент «ресурси», сегмент «можливості», сегмент «інновації».

2. Визначаються субчинники для кожного сегменту SPACE-аналізу:

– для оцінки ресурсів використані такі індикатори: коефіцієнт автономії; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості; рентабельність (збитковість) капіталу; ліквідність балансу; співвідношення оборотних і необоротних активів; коефіцієнт зносу основних засобів; рентабельність (збитковість) необоротних активів; показник прибутку на гривню матеріальних витрат; продуктивність праці; коефіцієнт змінності (плинності) кадрів; частка працівників з вищою освітою; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати; забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернет; питома вага підприємств, що користуються локальною мережею; наявність веб-сайтів підприємств; ступінь автоматизації обробки інформації (на основі проведених у 2.1 розрахунків);

– для оцінки можливостей були використані бальні оцінки експертів щодо впливу наступних чинників: рівень заробітної плати; обмінний курс; інфляція; ставки банківського процента; рівень економічного розвитку країни; коливання ринкової кон'юнктури; спосіб життя та звички щодо споживання товарів; відношення до особистої гігієни; відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; зростання соціальних вимог населення; рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг; стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення); рівень інноваційності технологій; НТП у сфері виробництва; розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем; вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів; розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ; політика держави в підготовці кадрів для галузі; направлення економічної політики

держави; рівень міжнародного співробітництва; рівень економічної активності населення; рівень освіти; структура населення за віковими ознаками; рівень безробіття; міграція населення; достатність ресурсів для забезпечення діяльності; економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва; застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності; обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище; відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту. Важливим чинником впливу на діяльність підприємств ЖКГ є взаємодія з іншими учасниками (споживачами, конкурентами та ін). тому як окремий підсегмент у чинниках навколишнього середовища нами використано бальну оцінку експертами якості взаємодії підприємств ЖКГ;

– для оцінки інновацій використані індикатори: питома частка підприємств, що займалися інноваціями; рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки; рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення; рівень ефективності використання інновацій в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

3. Розрахунок зважених інтервалів бальних оцінок SPACE.

4. Побудова матриці рекомендованих стратегій SPACE аналізу: щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в системі координат побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки P1 (x1; y2), P2 (x2; y1).

5. Трансформуємо формулу для довірчих інтервалів і одержимо:

$$[x1, x2] = [P1, P2](-)[3C1, 3C2], \quad (2.6)$$

$$[y1, y2] = [UP1, UP2](-)[I1, I2], \quad (2.7)$$

де P1, P2 – ресурси; 3C1, 3C2 – чинники зовнішнього середовища; UP – оцінка рівня взаємодії з учасниками ринку; I1, I2 – інновації.

6. Визначення вектору стратегічного розвитку потенціалу підприємств ЖКГ.

7. Показники для розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2013–2016 роках зазначені в таблиці 2.12.

**Таблиця 2.12 – Показники розрахунку зваженої оцінки за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2017 році**

Критерії	2017 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів
Ресурси (Р)	×	мінімум	×	максимум	×	5,27–6,34
коефіцієнт автономії	99,37	8	–	9	0,09	0,72–0,81
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,23	5	–	7	0,07	0,35–0,49
рентабельність (збитковість) капіталу	–0,197	5	–	6	0,09	0,45–0,54
ліквідність балансу	1,23	2	–	3	0,05	0,1–0,15
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0073	1	–	2	0,03	0,03–0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	59,3	4	–	5	0,09	0,36–0,45
рентабельність (збитковість) необоротних активів	–0,0017	1	–	2	0,06	0,06–0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	–0,0005	1	–	2	0,04	0,04–0,08
продуктивність праці	407,11	8	–	9	0,05	0,4–0,45
коефіцієнт стійкості кадрів	0,9	8	–	9	0,03	0,24–0,27
частка працівників з вищою освітою	22,9	4	–	5	0,04	0,16–0,2
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	5,15	8	–	9	0,09	0,72–0,81
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,66	7	–	8	0,05	0,35–0,4
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,6	7	–	8	0,05	0,35–0,4
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,1	5	–	6	0,08	0,4–0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	35	6	–	7	0,09	0,54–0,63
Зовнішні можливості	×	×	×	×	×	4,87–5,87
рівень заробітної плати	17,80	7	–	8	0,03	0,23–0,27
обмінний курс	14,31	5	–	6	0,03	0,17–0,20
Інфляція	17,80	7	–	8	0,03	0,23–0,27
ставки банківського процента	16,76	6	–	7	0,03	0,20–0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8	–	9	0,03	0,27–0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5	–	6	0,03	0,17–0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1	–	2	0,03	0,03–0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3	–	4	0,03	0,10–0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3	–	4	0,03	0,10–0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3	–	4	0,03	0,10–0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4	–	5	0,03	0,13–0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7	–	8	0,03	0,23–0,27
Рівень інноваційності технологій	15,24	6	–	7	0,03	0,20–0,23
НТП у сфері виробництва	12,26	5	–	6	0,03	0,17–0,20
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5	–	6	0,03	0,17–0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4	–	5	0,03	0,13–0,17



Продовж. табл. 2.12

Критерії	2017 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7	–	8	0,03	0,23–0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5	–	6	0,03	0,17–0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5	–	6	0,03	0,17–0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5	–	6	0,03	0,17–0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4	–	5	0,03	0,13–0,17
рівень освіти	6,95	4	–	5	0,03	0,13–0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4	–	5	0,03	0,13–0,17
рівень безробіття	7,54	4	–	5	0,03	0,13–0,17
міграція населення	6,51	4	–	5	0,03	0,13–0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5	–	6	0,03	0,17–0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5	–	6	0,03	0,17–0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5	–	6	0,03	0,17–0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5	–	6	0,03	0,17–0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам еколо-гічного менеджменту	8,98	5	–	6	0,03	0,17–0,20
Внутрішні можливості	×	×	–	×	×	5,75–6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8	–	9	0,125	1–1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6	–	7	0,125	0,75–0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8	–	9	0,125	1–1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6	–	7	0,125	0,75–0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7	–	8	0,125	0,875–1
взаємодія із державою	4,46	7	–	8	0,125	0,875–1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4	–	5	0,125	0,5–0,625
Інновації	×	×	×	×	×	3,8–4,8
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	7,89	2	–	3	0,2	0,4–0,6
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	37,12	4	–	5	0,2	0,8–1
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	46,26	5	–	6	0,2	1–1,2
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	35,70	4	–	5	0,4	1,6–2

Джерело: складено автором.

Отже, використовуючи дані з таблиці 2.15, розраховуємо значення координат точок P1 і P2 у 2017 році:

$$[x1, x2] = [5,27; 6,34](-)[4,87; 5,87] = [0,4; 1,95]$$

$$[y1, y2] = [5,75; 6,625](-)[3,8; 4,8] = [0,47; 1,825]$$

Розрахунок координат трикутників стратегій 2013-2016 років зазначені у додатку И–М. Тепер маємо точки P1 (0,4; 1,95) і P2 (0,47; 1,825), які позначаємо на системі координат (рис. 2.12) і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат.

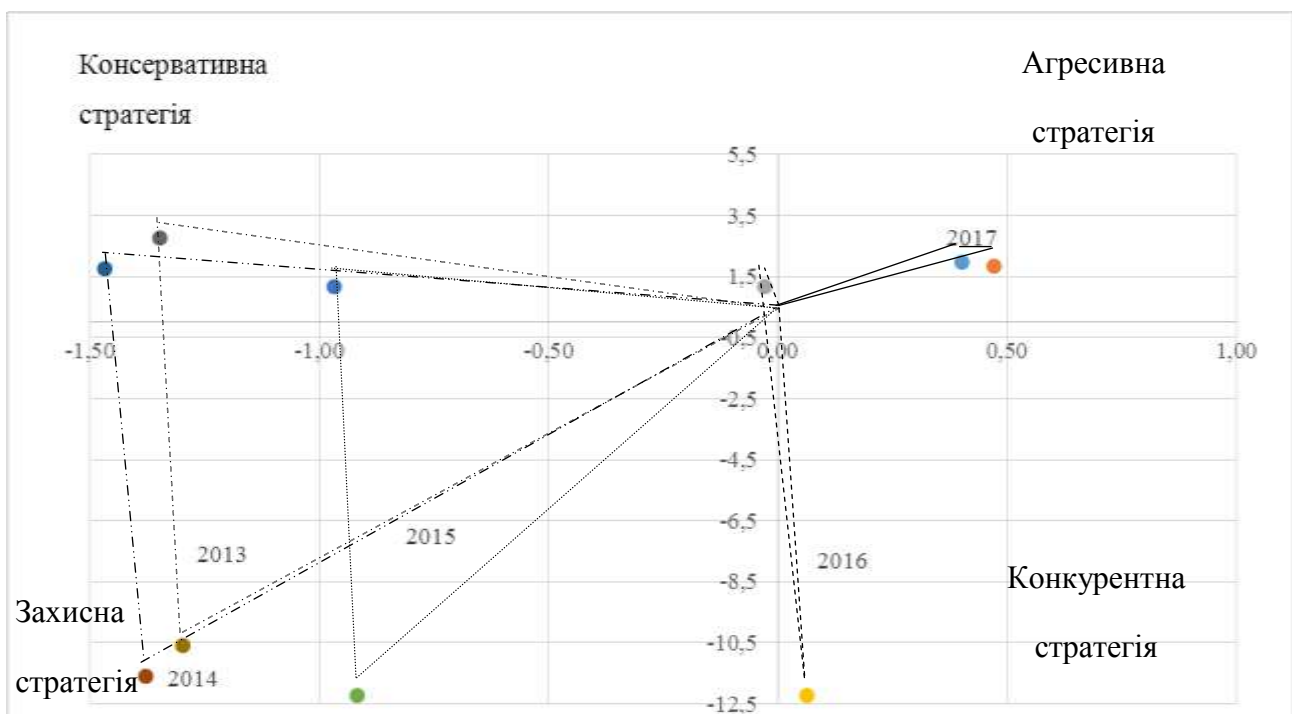


Рисунок 2.12 – Трикутники рекомендованих стратегій підприємств ЖКГ Полтавської області за методом SPACE із використанням довірчих інтервалів у 2013–2017 роках

**Джерело:** складено автором на основі даних таблиці 2.12 та додатку Н.

Як видно з отриманих даних, наразі рекомендованою для підприємств ЖКГ Полтавської області є агресивна стратегія. При цьому побудова рекомендованих стратегій 2013–2016 років дозволила візуалізувати поступовий перехід типу поведінкової стратегії від захисної у 2013–2015 роках до конкурентної у 2016 роках і агресивної у 2017 році. Тобто, підприємства ЖКГ Полтавської області здійснюють спроби адаптуватися до змін як у

зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні, змінюючи моделі поведінки з метою вижити і безперервно функціонувати в конкретний період часу. Отримані методом SPACE-аналізу результати окреслили першочергове завдання у напрямі реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ – побудова агресивної стратегії та розробка відповідних заходів її досягнення в межах тих стратегічних блоків, що були визначені нами у попередньому підрозділі (блок забезпечення енергоефективності та інноваційності; гармонізації тарифної політики; підвищення результативності діяльності; оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості).

Побудова рекомендованих стратегій дозволила візуалізувати поступовий перехід типу поведінкової стратегії від захисної у 2013–2015 роках до конкурентної у 2016 роках і агресивної у 2017 році та визначити першочергове завдання у розробці відповідних заходів досягнення агресивної стратегії. Акцентовано увагу на тому, що останні реформи у тарифній політиці підприємств ЖКГ, що направлені в бік зростання тарифів, є частково проявом реалізації агресивної стратегії.

### **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

#### **3.1. Удосконалення маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку потенціалу підприємств ЖКГ з позицій процесного підходу**

Визначення правильного стратегічного курсу є важливим завданням підприємств сьогодення, оскільки глобалізація та новітні технологічні розробки змушують українські підприємства, в тому числі і в області надання житлово-комунальних послуг, змінювати традиційні виробничі системи на інноваційні технологічні системи виробництва, а це неможливо без розробки поступової маршрутизації досягнення стратегії розвитку бізнесу. Останнім часом керівники підприємств ЖКГ стали більш стратегічними у розробці заходів, методів ефективного управління виробничими процесами та машинами, оскільки проблеми, з якими стикаються підприємства (включаючи витрати часу, дефіцит фінансів та енергії) знижують загальну ефективність діяльності та потребують постійного моніторингу і виявлення потенційних проблемних областей, попередження їх негативного впливу на результати діяльності. Касьян Л. Е. та Бугас В.В. стверджують, що серед основних чинників, які обумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство; розуміння недостатньої якості стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем, які застосовуються провідними західними фірмами [81, с. 94]. При цьому, як стверджує Журило І. В., стратегічне управління не знайшло широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах, зокрема через складні умови підприємництва, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, наявність непрозорих форми конкурентної боротьби, консервативне мислення деяких керівників [56].

Педченко Н. С. з позиції динамічності зовнішнього середовища пропонує визначення сутності стратегічного управління не лише як сукупності концепції, підходів і методів, а як «динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)» [155]. Відповідно до тверджень Шварової М. та Врхотаа Я. основною метою стратегічного управління є створення конкурентоспроможних переваг як найважливішої умови успіху підприємства. Весь потенціал компанії має бути спрямований на досягнення цієї мети – щоденні оперативні рішення на основі довгострокової стратегії [254]. Стратегічне управління розглядається вченими як: управління стратегічними можливостями, що містить аналіз і вибір «стратегічної позиції», або «запланована стратегія»; оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що полягає у реагуванні на непередбачувані зміни, або «стратегія, що реалізується» [2]; управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються [81]; управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [194]; складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування організації [56, с. 87]; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [228]; процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни

зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [189, с. 109].

Узагальнюючи запропоновані визначення доходимо до висновку, що більшість науковців розглядають стратегічне управління з погляду процесного підходу, тобто як систему етапів, процесів та дій, що забезпечують управління підприємством крізь векторність поставлених довгострокових завдань. Згідно процесного підходу основні етапи стратегічного управління різними науковцями модифікуються по різному:

1) стратегічний аналіз → розробка стратегії (стратегічний синтез-розвиток) → реалізація стратегії → стратегічний контроль [56, с. 88];

2) вибір концепції → аналіз діяльності → діагноз → прогноз → цілі → стратегія розвитку організації → система планів, проектів та програм розвитку підприємства → система забезпечення виконання планів → стратегічний контроль [228, с. 94];

3) аналіз середовища (забезпечує основу для визначення місії та цілей підприємства й розробки стратегії); → формування стратегії (процес визначення місії та цілей підприємства, а також вибору стратегії досягнення цих цілей); → реалізація стратегії (процес перетворення стратегії у дії на основі розроблених планів, бюджетів); → оцінка і контроль реалізації стратегії [189, с. 112];

4) визначення чинників впливу на підприємство → побудова сценаріїв майбутнього → розрахунок можливих змін вартості підприємства → аналіз можливостей та ресурсів підприємства → імітаційне моделювання реалізації стратегій → визначення наслідків реалізації стратегії та за необхідності її коригування [259].

Враховуючи те, що об'єктом системи стратегічного управління є не лише внутрішній потенціал організації, а й система взаємозв'язків між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів

[56], вважаємо, що першочерговим етапом стратегічного управління є аналіз навколишнього середовища для виявлення можливостей та загроз діяльності підприємства.

Дослідження ресурсної складової та інноваційних спроможностей у інтеграції з проведенням аналізом можливостей дозволило визначити відповідну стратегію для підприємства серед існуючих альтернатив: стратегія скорочення, стратегія утримання або стратегія розвитку. Враховуючи проведений аналіз головних компонент потенціалу підприємств ЖКГ нами визначено, що найбільш сприятливою для сфери ЖКГ наразі є стратегія розвитку.

Погоджуємося із твердженням Шаповалової І. О., що стратегія розвитку підприємства (організації) займає центральне місце у системі стратегічного управління підприємством [228, с. 94]. В цілому, стратегічне управління є функцією для підприємства на кожному етапі його існування, а стратегія розвитку – інструкцією керівництва до дії та визначальним чинником поведінки кожного співробітника підприємства. Як стверджує група авторів на чолі з Меданчін М., стратегія розвитку є найважливішим компонентом економічно вигідної економії, а показники стійкого росту є більш точними оціночними показниками ефективності діяльності підприємства порівняно з показниками бухгалтерського обліку [252].

Тюха І. В. та Денисюк І. О. визначають стратегію розвитку як стратегію підприємства, спрямовану на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу [212, с. 36]. Касьянова Н. В. пропонує досліджувати стратегію розвитку як сформований за допомогою ряду домінуючих принципів, традицій і намагань підприємства комплекс [82, с. 111]. Драгунова Є. В. [41] розглядає формування стратегії розвитку організації як побудову цілісного образу підприємства в майбутньому і переходу до нього з поточного стану з використанням формалізованих процедур [52]. Венжега Р. В. акцентує увагу на тому, що модель системи управління

підприємством, що спрямована на досягнення його довгострокових цілей за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу, розподілу та координації ресурсів та впливу чинників зовнішнього середовища [21, с. 128]. Дорошук Г. А. у своїй науковій праці «Вибір стратегії підприємства в умовах економічної кризи» відзначає, що стратегія розвитку є однією з чотирьох базових стратегій підприємства (стратегія виживання, стратегія розвитку, стратегія перепрофілювання, стратегія ліквідації) і повинна використовуватись на підприємствах з великою ймовірністю освоєння нових ринків, які не можуть без великих втрат змінити власний асортимент продукції і повинні відкривати нові ринки збуту [50, с. 93]; Хацер М. В. характеризує стратегію розвитку як генеральну комплексну програму дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [220, с. 110].

Погоджуємося з твердженням Тюха І. В. та Денисюк І. О., що кожна стратегія реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак [212, с. 33]. В попередньому розділі нами визначено, що рекомендованою стратегією управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ є агресивна, оскільки в останні роки за рахунок підвищення тарифів та відносного збалансування покриття витрат отриманими доходами, у підприємств ЖКГ з'явилася можливість використати додатково акумульовані кошти у напрямі нарощення потенціалу розвитку та підвищення інноваційності діяльності.

Враховуючи визначений агресивний вектор стратегії підприємств ЖКГ необхідно зупинити увагу на детермінації агресивної стратегії, визначенні її особливостей та притаманних характеристик. Зарубіжними науковцями агресивна стратегія визначається як стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній стратегічній зоні [2]; вона спрямована на те, щоб зайняти стійку позицію,



яка дасть змогу організувати протистояння натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [168] та передбачає розробку управлінських рішень, які спрямовані на зміцнення стійкої позиції на ринку та захоплення нових ринків [211].

Погоджуємося, що агресивна стратегія зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу, а мета її полягає у досягненні довгострокових ділових переваг [212, с. 33]. Тобто, основною ціллю агресивної стратегії будь-якого підприємства є забезпечення розвитку та прибуткової діяльності підприємства, а в умовах ринкового конкурентного середовища досягнення цієї цілі неможливо без врахування існуючих конкурентних позицій на ринку.

Враховуючи особливості агресивної стратегії на підприємствах ЖКГ, Тітяєв В. В., Маликова К. В. та Близнюк О. В. стверджують, що вона полягає в мінімізації усієї номенклатури страхових резервів та чіткому їх розподілу за окремими видами оборотних активів [208, с. 88], проте вважаємо, що агресивна стратегія передбачає не тільки підвищення страхових запасів труб, сантехнічної арматури, матеріалів для автогенної зварки металевих елементів [208, с. 88], як стверджують автори, агресивна стратегія управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ має пронизувати всю діяльність завдяки чітким системам планування, мотивації і внутрішніх зв'язків, створювати можливості до швидкого реагування на поведінку споживачів і ринку в цілому, та досягати узгодження всіх методів і заходів забезпечення довгострокових тенденцій нарощення прибутку і споживчої цінності. В цілому можемо стверджувати, що останні реформи у тарифній політиці підприємств ЖКГ, що направлені в бік зростання тарифів, є частково проявом реалізації агресивної стратегії. Агресивність стратегії визначається концепцією вибору місця серед конкурентів та передбачає швидке зростання, диференціацію продукції, диференціацію ринку і розподіл капіталовкладень, задає і визначає підхід, завдяки якому підприємство сподівається досягти успіху у своїй сфері діяльності [197, с. 269].

Погоджуємося з твердженням авторів на чолі з Падерінім І. Д., що агресивна стратегія вимагає від підприємства бути лідером ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг [150, с. 165]. Ключовим при цьому вважаємо акцент на високому рівні інноваційності процесів, що підтверджує нашу гіпотезу про необхідність підвищення інноваційності підприємств ЖКГ як інструменту забезпечення агресивної стратегії.

Погоджуємося з твердженням, що вибір агресивної стратегії має базуватися на дослідженні впливу зовнішнього середовища та оцінці внутрішніх ресурсів, якими володіє підприємство [10]. Від рівня та повноти відповідності залежить вибір підвиду агресивної стратегії підприємств та заходи до розвитку їх діяльності.

Безумовно, агресивна стратегія є підвидом стратегії росту та може мати декілька альтернатив: прискорений (концентрований ріст), інтегрований та диверсифікований ріст, які, на погляд авторів є базисними (еталонними) стратегіями розвитку підприємства [212; 48]. При цьому під прискореним (концентрованим) ростом розуміють заходи щодо посилення позицій на ринку, розвитку продукту, розвитку ринку; під інтегральним ростом розуміють пряму вертикальну та/або горизонтальну інтеграцію, зворотню вертикальну інтеграцію; до диверсифікованого росту відносять централізовану, горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію [221, с. 135].

Необхідність обґрунтованих рекомендацій та альтернатив виходу із кризового становища підприємств ЖКГ відповідно до агресивної стратегії, подолання перешкод у досягненні ними європейських стандартів надання послуг та ведення діяльності зумовлює необхідність у визначенні сукупності об'єктивно необхідних дій та кроків у досягненні єдиної мети – реалізації потенціалу розвитку ЖКГ.

В останні роки набув поширення процес складання «дорожніх карт реформ», що передбачає окреслення проблем у галузі, встановлення цілей, виконавців та термінів виконання програм [49]. Погоджуємося з твердженням Копішинської К. О., що дорожня карта є зручним інструментом для розробки стратегії. Вона відображає зв'язок між тактичними рішеннями, різними бізнес-функціями та інноваційними ідеями через загальний елемент часу. Загалом поняття «дорожня карта» належить до планування шляхів або маршрутів, які існують або можуть існувати в певному місці, щоб досягти певної мети [99]. Апопій В. В. і Скрипко Т. О. розглядають дане поняття як докладний план на перспективу з наочним представленням сценарію розвитку чи механізмів реалізації [3]. Як стверджує Панасенко І., результатом реалізації «дорожньої карти» ЖКГ є досягнення заданих індикаторів якості наданих послуг ЖКГ, екологічних показників та беззбитковості підприємств [151].

Базуючись на розгляді потенціалу розвитку як трьохкомпонентної системи, доцільним є розробка дорожньої карти реформування ЖКГ, що має включати основні маршрути реалізації управління складовими «ресурси-можливості-інновації» у відповідному інформаційному та аналітично-проектному супроводженні. Справедливим є твердження, що у результаті дослідження має бути побудована дорожня карта, яка охоплює найважливіші вузли (маршрути) розвитку (пройдені, справжні й майбутні кроки у розвитку науки і технології) [3].

Враховуючи діючий наразі процес реорганізації сфери ЖКГ, що передбачає скорочення організацій та реінжиніринг процесів на підприємствах ЖКГ, визначення виконавців та термінів виконання цілей розвитку ЖКГ є важкореалізованим завданням. Проте обґрунтування окремих маршрутів для такої складової житлово-комунального комплексу як підприємства ЖКГ на базі проведених статистичних та аналітичних досліджень стану реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ є більш реальним у впровадженні.

Так, під «маршрутом» розуміється шлях розвитку, становлення, формування явища або об'єкта; позначення (шлях файлу), що вказує, де потрібно шукати

файлу; шлях передавання повідомлень між вузлами та терміналами [20]. Поняття «маршрутизація» набуло поширення у різних сферах: у сфері «ІТ-технологій» під нею розуміється процес визначення маршруту прямування інформації між мережами; у сфері платіжних систем – це обмін даними при виконанні операцій, у тому числі щодо переказу коштів, між учасниками платіжної системи [75]; у сфері транспортних перевезень – це створення маршрутів, що дають змогу визначити обсяг перевезень вантажів, кількість рухомого складу та мінімізувати транспортно-експедиційні витрати [40].

Узагальнення розуміння понять «дорожня карта» та «маршрут» та їх адаптація до застосування у сфері ЖКГ визначили необхідність у формуванні та наданні тлумачення поняттю «маршрутизація управління потенціалом розвитку ЖКГ» як процесу візуального представлення сценарію розвитку потенціалу підприємств ЖКГ за напрямками управління компонентами «ресурси-можливості-інновації», на якому відображені можливі стратегічні сценарії розвитку з урахуванням результатів інформаційно-комунікативного та аналітично-проектного дослідження.

В цілому ефективність управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ значною мірою залежить від системності, комплексності та етапності заходів менеджменту. Досягнення такої ефективності неможливе без встановлення чітких маршрутів крізь призму заходів реалізації управління складовими «ресурси-можливості-інновації». Відтак, на наш погляд, ці заходи доцільно сконцентрувати за агрегованими напрямками, узгодженими з найбільш істотними чинниками управління потенціалом розвитку ЖКГ: гармонізації тарифної політики; забезпечення енергоефективності та інноваційності; оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості; блок підвищення результативності діяльності.

Враховуючи механізм управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, розроблений нами у першому розділі, пропонуємо наступну маршрутизацію управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, що враховує концептуальні етапи управління потенціалом та базується на процесному підході (рисунок 3.1).

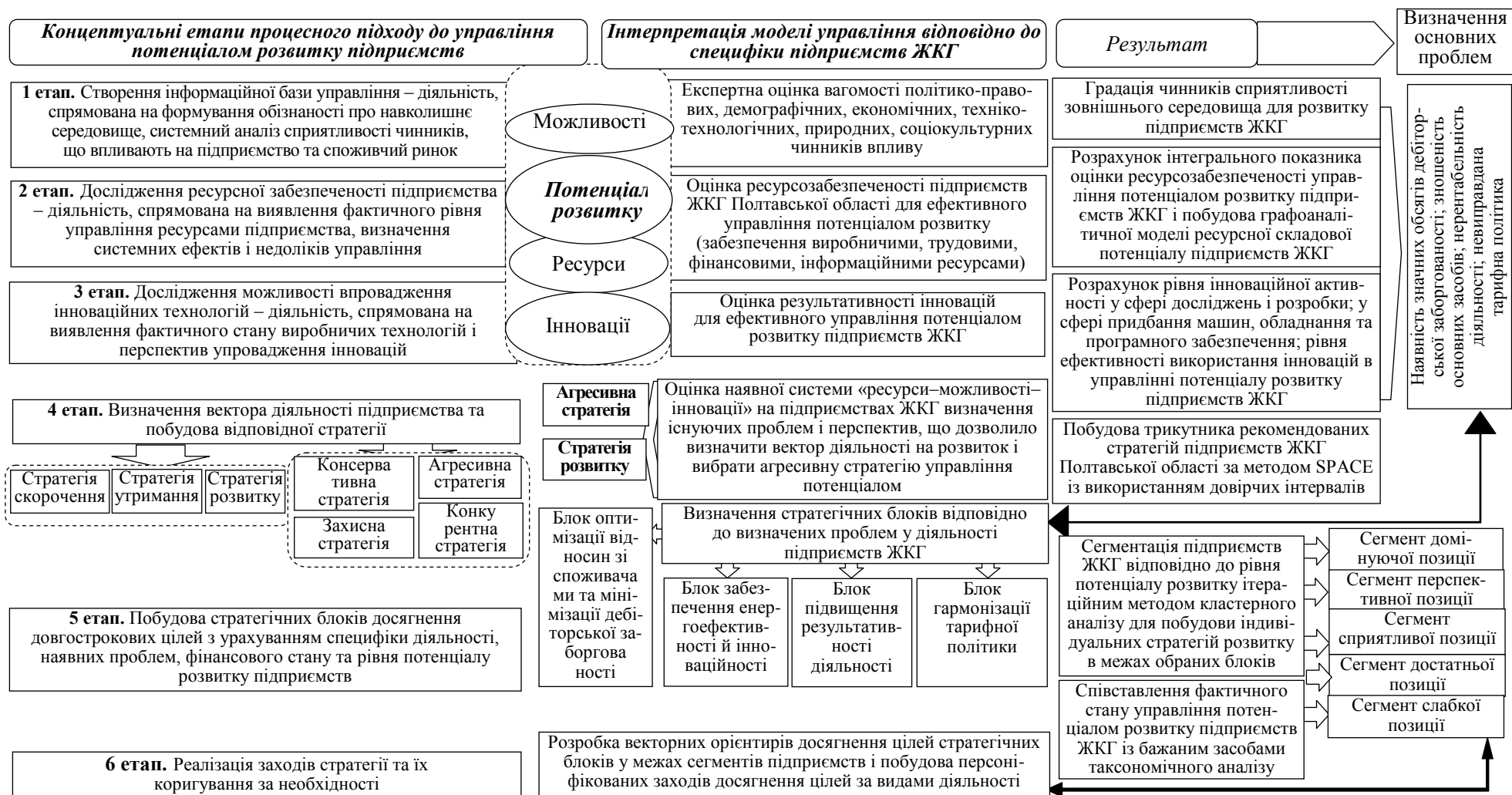


Рисунок 3.1 – Агрегована маршрутизація управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі інтеграції концептуальних етапів управління за процесним підходом та специфіки діяльності сфери ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

Враховуючи виявлені чинники впливу на потенціал розвитку підприємств ЖКГ та проблеми, пов'язані з їх впливом на результати діяльності виділено основні стратегічні блоки, реалізація яких забезпечить ефективне управління. При цьому, враховуючи специфіку сфери ЖКГ та їх безпосередню залежність від дій уряду та його фінансової підтримки, вважаємо, що деякі заходи визначених стратегічних блоків мають бути реалізовані за допомогою державних та місцевих органів влади та інституцій. Так, до основних стратегічних блоків належать:

1. Блок гармонізації тарифної політики. Аналіз, проведений у попередньому розділі показав, що в останні роки тарифи на послуги підприємств ЖКГ значно зросли, що дає змогу відкрити нові можливості реалізації потенціалу розвитку, однак, незважаючи на позитивні зрушення та змоги збалансувати пропорції собівартості і тарифів, залишається гострим питання спроможності підприємств за рахунок підвищених тарифів усунути проблему зношеності основних фондів, що накопичувалася десятиріччями.

Як видно з рисунку 3.2, у більшості підприємств ЖКГ Полтавської області середньозважений тариф є нижчим за собівартість наданих послуг, що дозволяє зробити висновок про необхідність зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження енергозберігаючих інноваційних технологій.

Крім того, не слід забувати про закон граничної корисності, оскільки процес підвищення тарифів не може відбуватися постійно, в певний момент навантаження на споживачів по сплаті стане настільки великим, що це може спричинити зворотній негативний ефект зростання дебіторської заборгованості до тієї межі, що підприємство не матиме вільних не заморожених у боргах коштів для проведення своєї діяльності. Тому вважаємо актуальною пропозицію щодо визначення чіткого механізму встановлення тарифів, при якому вони автоматично переглядаються у разі зміни вартості енергоносіїв, мінімальної заробітної плати, ставок податків тощо [187]. Вважаємо, що перегляд тарифної сітки в бік збільшення тарифів має відбуватися тільки за умови зростання мінімальної заробітної плати, а темп зростання тарифів не

повинен перевищувати темп росту заробітної плати. Погоджуємося із твердженням, що механізм формування тарифів, що запроваджується, має бути спрямований на недопущення непродуктивних і невинуватених витрат, створення умов для удосконалення і оновлення технологічних процесів у житлово-комунальній сфері [200, с. 37]. В процесі встановлення тарифів мають бути враховані фактичні обсяги реалізації послуг протягом останніх років, а визначення тарифів має бути економічно обґрунтованих кваліфікованим у цій сфері кадровим персоналом.

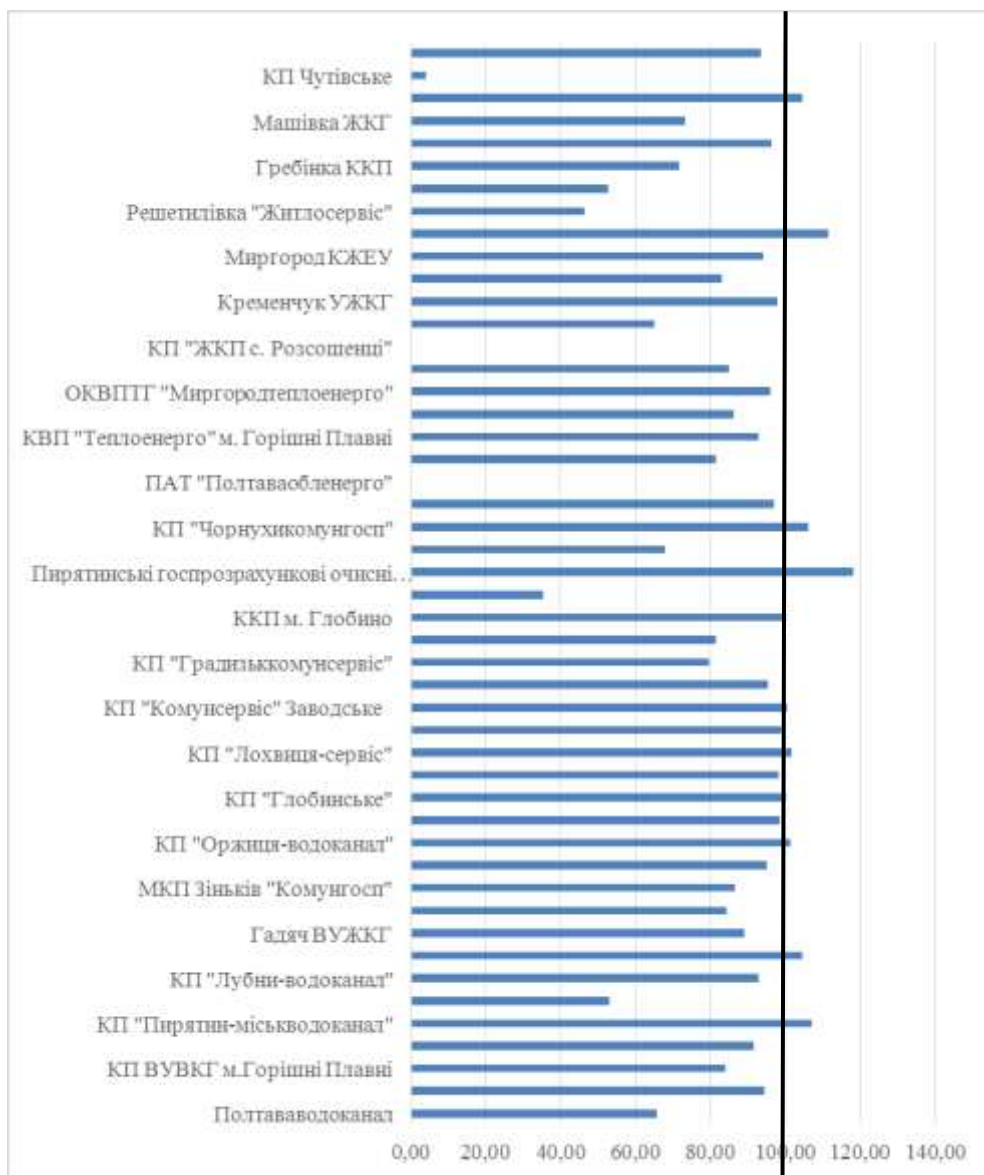


Рисунок 3.2 – Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом на підприємствах ЖКГ Полтавської області у 2017 році, %

Джерело: складено на основі даних [69].

Слід зазначити, що урядом з метою погашення заборгованості з різниці в тарифах Законом України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» (21.12.2016 № 1801-VIII) передбачено субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам (5 млрд грн) [172], проте важливим аспектом має стати своєчасна виплата цієї субвенції підприємствам ЖКГ без створення часового розриву у наданні коштів. Крім того, запроваджено постанову КМУ «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 1010 і від 1 червня 2011 р. № 869», якою передбачено порядок відшкодування втрат підприємств, що виникають протягом періоду розгляду розрахунків тарифів, встановлення та їх оприлюднення, уповноваженим органом [171].

Відмітимо, що наразі на законодавчому рівні відсутня процедура розгляду органами місцевого самоврядування розрахунків тарифів, поданих підприємствами, та, незважаючи на це, наявний факт перекладання підприємствами ЖКГ відповідальності за наслідки регулювання діяльності на органи місцевого самоврядування.

Основними заходами в межах даного стратегічного блоку мають бути:

- відшкодування (погашення) різниці в тарифах для населення та бюджетних організацій з відповідного бюджету;
- своєчасний перегляд та контроль за формуванням тарифів уповноваженими органами, передача можливості встановлення тарифів органам місцевого самоврядування;
- тарифи на житлово-комунальні послуги мають бути економічно обґрунтованими, а структура їх формування оптимізованою, зокрема, з одного боку, встановлення тарифів не мають бути нижче розміру економічно обґрунтованих витрат на їх виробництво, включати кошти на модернізацію основних засобів та інвестиційну складову, а з іншого, не повинно бути порушень у порядку формування тарифів, зокрема, завищень норм споживання та технологічних втрат. Як стверджують автори звіту Лабораторії законодавчих ініціатив часто до складу тарифу включаються видатки, прямо не пов'язані з наданням комунальних послуг: утримання баз відпочинку і клубів, робота паспортисток,



представницькі видатки, виплати матеріальної допомоги звільненим працівникам, операційні втрати від курсових різниць, окремі фонди для штрафів, пені, недостачі та інших витрат, пов'язаних з безгосподарністю [200, с. 36];

- встановлення єдиного підходу до формування тарифів послуги, не залежно від органу регулювання діяльності підприємств;

- впровадити обов'язковий перегляд тарифів при зміні вартості енергоносіїв, мінімальної заробітної плати, ставок податків та прив'язати зміни розміру тарифів безпосередньо до мінімальної заробітної плати.

2. Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності. Підприємства ЖКГ займають перше місце за обсягами споживання тепла, та третє (після металургійної та хімічної промисловості) за обсягами споживання енергоносіїв [71]. Погоджуємося з твердженням, що високі питомі витрати паливно-енергетичних ресурсів зумовлені в першу чергу незадовільним технічним станом об'єктів та споруд житлово-комунального господарства, роботою силового, застарілого обладнання в неоптимальних режимах, недосконалістю обліку на всіх етапах під час їх вироблення, транспортування та споживання [200, с. 64]. Так, зношеність та низькоінноваційність наявних основних активів є гострою проблемою підприємств ЖКГ, що спричинює не тільки низьку якість наданих послуг, а й підвищує їх собівартість, оскільки витрати на електроенергію включаються до матеріальних витрат (рисунок 3.3), а фізичний і моральний знос основних фондів спричинює значний обсяг втрат електроенергії, збільшує витрати на ліквідацію аварійних ситуацій та ремонтні роботи.

Виникає необхідність у запровадженні системи енергоаудиту – техніко-економічного обстеження систем генерації, транспортування та споживання енергетичних ресурсів та води з метою виявлення та обґрунтування заходів зменшення споживання енергоресурсів, що дозволять підприємству досягнути реальної та суттєвої економії коштів та зменшення екологічного навантаження на навколишнє довкілля [42, с. 124]. Підґрунтям його проведення має стати чинна законодавча база [136, с. 240]. Слід відмітити, що урядом здійснено ряд заходів у напрямі підвищення енергоефективності, зокрема, прийнято ряд законів: ЗУ «Про фонд енергоефективності» [185], ЗУ «Про енергетичну

ефективність будівель» [173], ЗУ «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» [180]; «Про житлово-комунальні послуги» [174]. Окрім того, урядом затверджено план дій з відновлюваної енергетики, програма «Теплих кредитів» та Національний план з енергоефективності, що спрямовані на створення стимулів та необхідних інструментів для населення до підвищення енергоефективності споживання послуг.

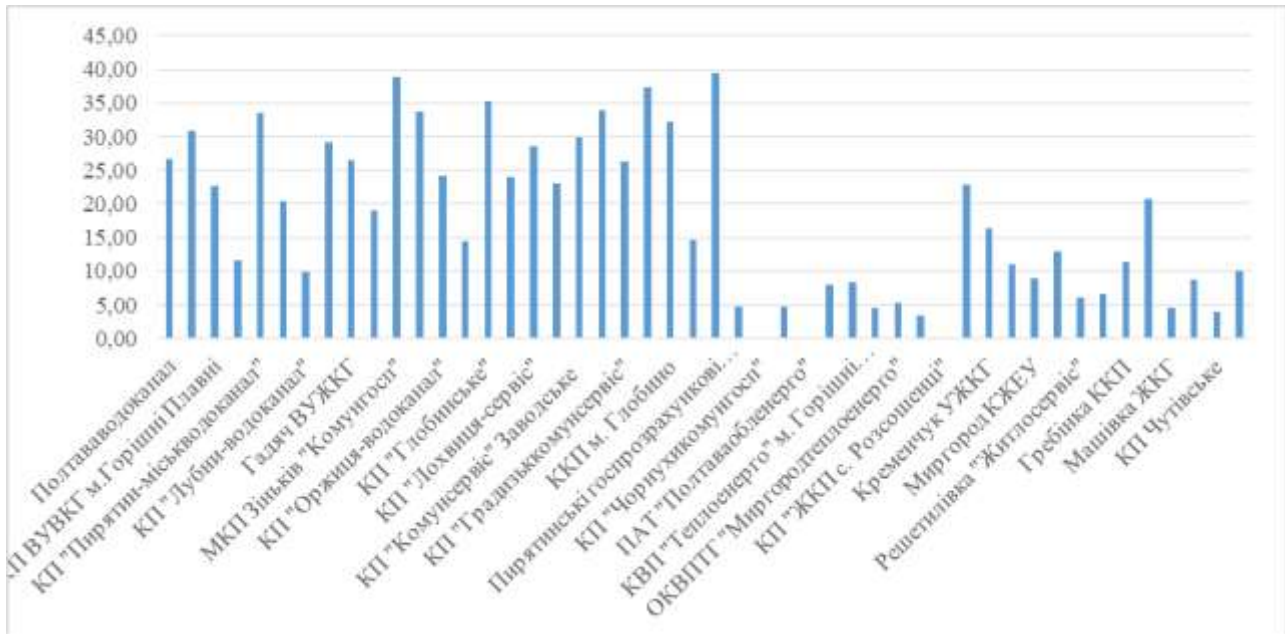


Рисунок 3.3 – Питова вага витрат на електроенергію у матеріальних витратах підприємств ЖКГ Полтавської області, %

**Джерело:** складено на основі даних [69].

Враховуючи те, що визначені плани дій та програми вже діють з 2014 року, можемо стверджувати їх недостатню ефективність, оскільки, наприклад, за весь період програмою «Теплих кредитів» скористалося всього 249 тис. домогосподарств, а це лише 1,67 % усіх домогосподарств України. Вважаємо, що для реалізації масовості користування даної програмою необхідно сприяти розповсюдженню інформації про можливості та умови даної програми, зокрема, через засоби масової інформації, створення дорадчих органів для надання консультативних послуг населенню та ОСББ. Враховуючи спрямування України до європейської спільноти та орієнтацію на європейські стандарти, необхідно імплементувати Директиву 2012/27/ЄС, яка вважається ключовим

законодавчим вектором енергоефективності в Європі. Відповідно до цього стратегічною ціллю цього блоку має бути досягнення визначених європейських стандартів споживання енергії (таблиця 3.1).

**Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі блоку забезпечення енергоефективності та інноваційності у контексті досягнення європейських стандартів**

Показник	Фактичні показники в Україні у 2017 році	Цільові орієнтири на середньострокову перспективу
Питомі витрати енергії у водопровідно-каналізаційному господарстві: поданої води	0,72 кВт*год	0,3 кВт*год
очищення стоків, кВт*год	0,63 кВт*год	0,3 кВт*год
Енергоспоживання житлових будинків, кВт*год/м <sup>2</sup>	250–350 кВт*год/м <sup>2</sup>	70–120 кВт*год/м <sup>2</sup>
Питомі витрати умовного палива у сфері комунальної теплоенергетики, кг/Гкал	172 кг/Гкал	145 кг/Гкал

**Примітка.** На базі середнього значення по ЄС.

**Джерело:** складено на основі даних: [191].

Враховуючи те, що за розрахунками Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України інвестиційна потреба тільки для модернізації споживання та постачання теплової енергії (сфери тепlopостачання) становить 6 млрд. дол, а це інвестиції близько двох річних бюджетів України [191, с. 28], то самостійно проінвестувати модернізацію основних засобів усієї сфери надання житлово-комунальних послуг у підприємств та уряду України немає. Тому виходом для підприємств ЖКГ, у тому числі Полтавської області, для реалізації власного потенціалу розвитку є залучення приватних інвестицій, грантів та пільгових кредитів вітчизняних та зарубіжних інвесторів. Для цього на кожному підприємстві має бути розроблений бізнес-план з модернізації основних засобів у напрямі забезпечення інноваційності та енергоефективності, який повинен бути у відкритому доступі для потенційних інвесторів.

Важливим є створення відповідних нормативно-правових положень та встановлення граничних норм, з-за яких діяльність підприємств ЖКГ може

проводитись лише за умови наявності певного рівня енергоефективних технологій, обладнання і сучасних матеріалів. Приймаючи до уваги те, що у 2017 році був прийнятий Закон України «Про енергоефективність будівель» [173], що передбачає створення ринку професійних аудиторів, то важливим напрямом досягнення енергоефективності є розвиток практики ведення енергетичного аудиту виробництва на підприємствах ЖКГ, основною метою якого має стати виявлення втрат та неефективного використання енергоносіїв.

Враховуючи проведений аналіз виникає необхідність у побудові моделі забезпечення енергоефективності на базі впровадження інноваційних технологій у сфері ЖКГ (рисунок 3.4), що базується на наступних етапах:

– формування інформаційної бази, яка забезпечить необхідну інформацію та знання для управління енергоефективною інноваційною діяльністю на підприємстві, визначить інформаційні потреби на наступний період відповідно до принципів ефективної роботи з інформацією для забезпечення доступу до інформації;

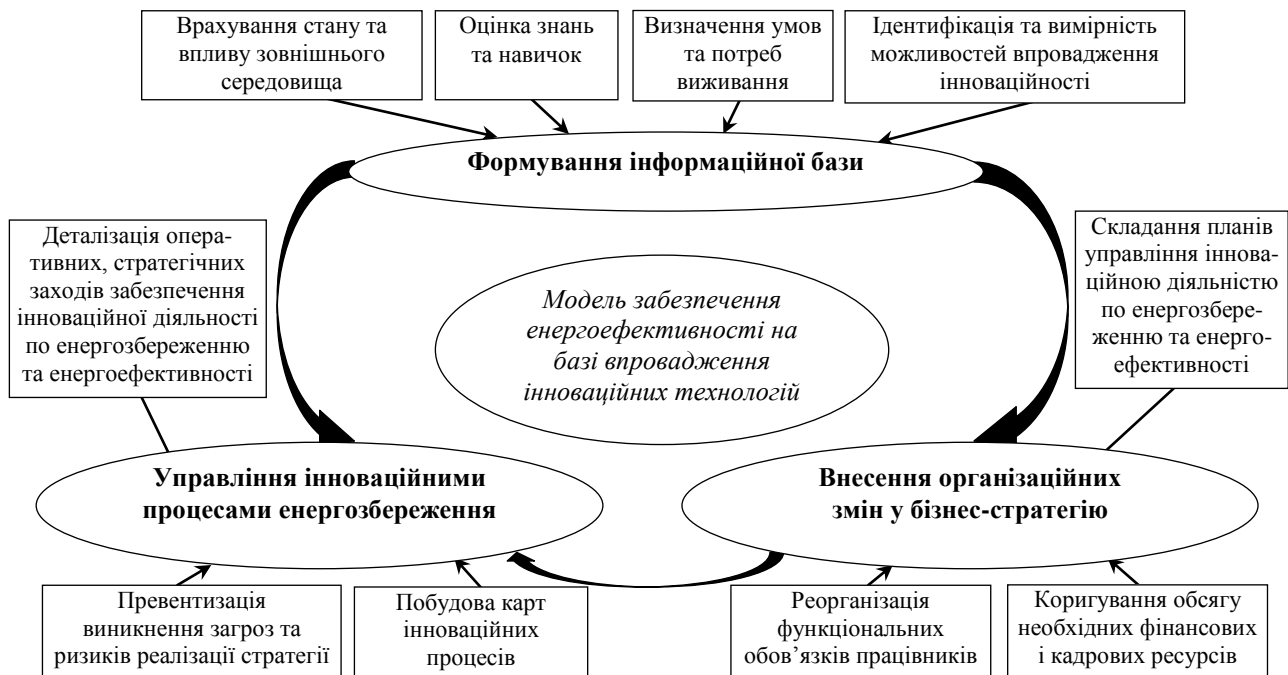


Рисунок 3.4 – Концептуальний підхід до побудови моделі забезпечення енергоефективності на базі впровадження інноваційних технологій на підприємствах ЖКГ [91]

Джерело: розроблено автором.

- внесення організаційних змін у бізнес-стратегію для збалансування її з інноваційним енергоефективним вектором розвитку підприємства. Даний етап передбачає розробку планів вищого керівництва в управлінні інноваційною діяльністю, зміну функціональних обов'язків співробітників, модифікацію корпоративних зв'язків, детермінацію необхідних знань, фінансових та кадрових ресурсів;

- управління інноваційними процесами із забезпечення енергозберігаючих технологій є фінальним етапом та неможливий без ефективного забезпечення реалізації попередніх етапів. Основою його є створення карт інноваційних процесів з деталізацією конкретних заходів, побудовою процесних ланцюгів та оцінкою отриманого результату. Останній етап вимагає реінжинірингу інноваційних процесів, здійснення реорганізації, впровадження та виконання інноваційних процесів з постійним їх вдосконаленням у майбутньому.

Побудова моделі забезпечення енергоефективності на базі впровадження інноваційних технологій у сфері ЖКГ неможлива без врахування ризиків, що можуть зашкодити створенню та впровадженню інноваційної стратегії. Основними причинами їх виникнення є: побудова інноваційної бізнес-маршрутизації без врахування поточних інноваційних можливостей підприємства, виключно як маркетинговий хід для приваблення інвесторів; відсутність мотивації працівників у забезпеченні інноваційних ідей та знань, невизначеність єдиної корпоративної стратегії як основного будівельного блоку реалізації інноваційного потенціалу розвитку підприємств ЖКГ; брак підтримки та уваги керівництва до необхідності реорганізації діяльності та ін.

Враховуючи специфічні особливості діяльності підприємств ЖКГ, вважаємо, що основними стратегічними блоками реалізації стратегії забезпечення енергоефективності на базі впровадження інноваційних технологій мають бути: максимізація матеріальної та енергоефективності; заміна зношених основних засобів новими з удосконаленою новітньою технологією функціонування; інтеграція інноваційних технологій у процеси повторного використання, реконструкції та утилізації; заміщення невідновлюваних джерел поновлюваними

ресурсами та ін. Реалізація визначених заходів поряд з усуненням незадовільного технічного стану основних засобів підприємств ЖКГ дасть можливість підвищити енергоефективність, значно скоротити рівень споживання та втрат паливно-енергетичних ресурсів на цих підприємствах.

3. Блок оптимізації відносин із споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості. Глобальною проблемою житлово-комунального господарства залишається заборгованість споживачів за надані послуги, яка, незважаючи на превентивні заходи підприємств з її попередження (фактична перевірка лічильників у квартирах, письмове повідомлення про наявність заборгованості, розгляд справ на засіданнях комісій, подання позовів до суду та ін.) не зменшується. Зокрема, розглядаючи обсяг дебіторської заборгованості на підприємствах ЖКГ Полтавської області за видами ЖКП (таблиця 3.2) слід відмітити стабільну тенденцію до її зростання, при цьому останні зміни, що відбулися у механізмі нарахування субсидій тільки погіршили ситуацію: так, станом на 1 півріччя 2018 року сума заборгованості зросла на 1,5 рази порівняно із сумою за весь 2017 рік.

**Таблиця 3.2 – Динаміка заборгованості населення з оплати ЖКП за видами послуг у Полтавській області за 2015–2018 роки, тис. грн**

Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг за видами послуг	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік (дані за півроку)	Зміна					
					2016 року від 2015 року		2017 року від 2016 року		2018 року від 2017 року	
					абсолютна тис. грн	відносна, %	абсолютна тис. грн	відносна, %	абсолютна тис. грн	відносна, %
Газопостачання	113 325	448 978	653 267	1 023 941,1	335 653	396,19	204 289	145,50	370 674,1	156,74
Централізоване опалення та гаряче водопостачання	196 599	306 304	283 444	264 553,0	109 705	155,80	-22 860	92,54	-18 891,0	93,34
Водопостачання та водовідведення	40 320	31 035	37 351	75 150,9	-9 285	76,97	6 316	120,35	37 799,9	201,20
Утримання будинків і споруд та прибудинкових територій	35 054	37 781	42 151	64 003,3	2 727	107,78	4 370	111,57	21 852,3	151,84
Вивезення побутових відходів	9 981	10 712	10 654	16 610,5	731	107,32	-58	99,46	5 956,5	155,91

Джерело: складено автором на основі даних [69].

Оскільки на сьогодні найбільший обсяг заборгованості перед підприємствами ЖКГ мають фізичні особи, то важливою при оптимізації відносин із споживачами є державна підтримка населення у частині полегшення сплати житлово-комунальних послуг, оскільки, враховуючи галопуючі темпи зростання тарифів на ЖКГ, лівова частка дебіторської заборгованості виникла через фінансову неспроможність громадян до погашення боргів. При цьому політика субсидіювання, що в останні роки постійно реформується, не повною мірою забезпечує соціальну підтримку та захист населення. Так, зміни, що відбулися у механізмі нарахування субсидії за останні роки (рисунок 3.5) спрямовані не на полегшення навантаження на споживачів за ЖКГ, а на скорочення кількості суб'єктів, що можуть отримати цю допомогу. Як видно з рисунку, починаючи з 2016 року спостерігається тенденція до зменшення обсягу наданих субсидій, в той час як обсяг нарахованих житлово-комунальних послуг зростає.



Рисунок 3.5 – Динаміка нарахування ЖКП та їх оплати, нарахування субсидій по Україні та Полтавській області за 2014–2017 роки, тис. грн

**Джерело:** складено на основі даних [69].

Поряд з цим заборгованість держави перед підприємствами ЖКГ Полтавської області за розрахунками по субсидіям також зростає і станом на кінець 2017 року становить 1 475 419,3 тис. грн [69], що у сукупності із замороженням коштів у боргах населення також негативно впливає на можливості реалізації

потенціалу розвитку підприємств ЖКГ. При цьому вага державної заборгованості за субсидії у загальній структурі заборгованості є досить суттєвою і складає (рисунок 3.6).

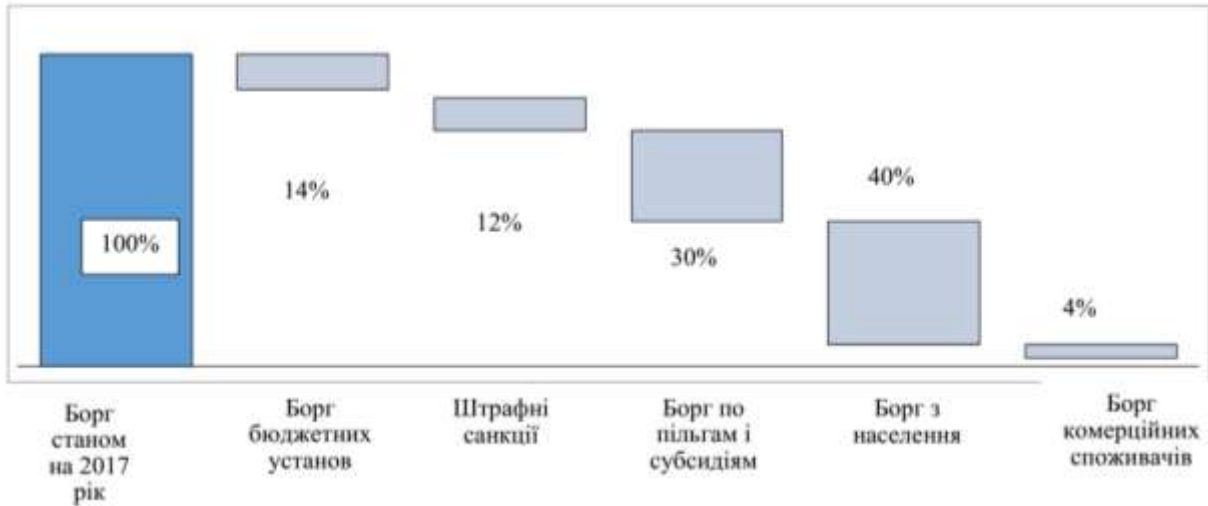


Рисунок 3.6 – Структура дебіторської заборгованості підприємств ЖКГ Полтавської області у 2017 році, %

**Джерело:** складено автором на основі даних управління житлово-комунального господарства виконавчого комітету Полтавської міської ради та [223; 200].

Наразі нормативно-правова база діяльності підприємств ЖКГ не передбачає впровадження ефективних заходів по боротьбі із заборгованістю споживачів. Актуальним є внесення змін до нормативних документів в частині удосконалення процедур притягнення до відповідальності за борги платників, застосування санкцій проти неплатників та посилення матеріальної відповідальності сторін за невиконання або несвоєчасне виконання своїх договірних зобов'язань. Частково у частині врегулювання заборгованості підприємств за спожиті енергоносії було здійснено спроби усунення проблеми, зокрема, прийнято Закон України «Про заходи, спрямовані на врегулювання заборгованості теплопостачальних та теплогенеруючих організацій та підприємств централізованого водопостачання і водовідведення за спожиті енергоносії» (від 03.11.2016 № 1730-VIII) [177].

Для подолання такої кризи неплатежів необхідно здійснити ряд кардинальних заходів, основні з яких: покращити механізм реструктуризації забор-



гованості; стимулювати населення до ефективного та економного користування ЖКП, що дозволить зменшити обсяг сплати, а відтак створить можливості і акумулює додаткові кошти для погашення боргів; забезпечити належне фінансування виплати субсидій підприємствам ЖКГ з державного бюджету; підвищити інформованості споживачів за наявності боргів через розвиток системи електронного спілкування.

4. Блок підвищення результативності діяльності. Враховуючи те, що останніми роками більшість підприємств ЖКГ є постійно збитковими (рисунок 3.7), блок підвищення результативності діяльності ставить за мету досягнення позитивного фінансового результату та тісно залежний від реалізації заходів інших стратегічних блоків.

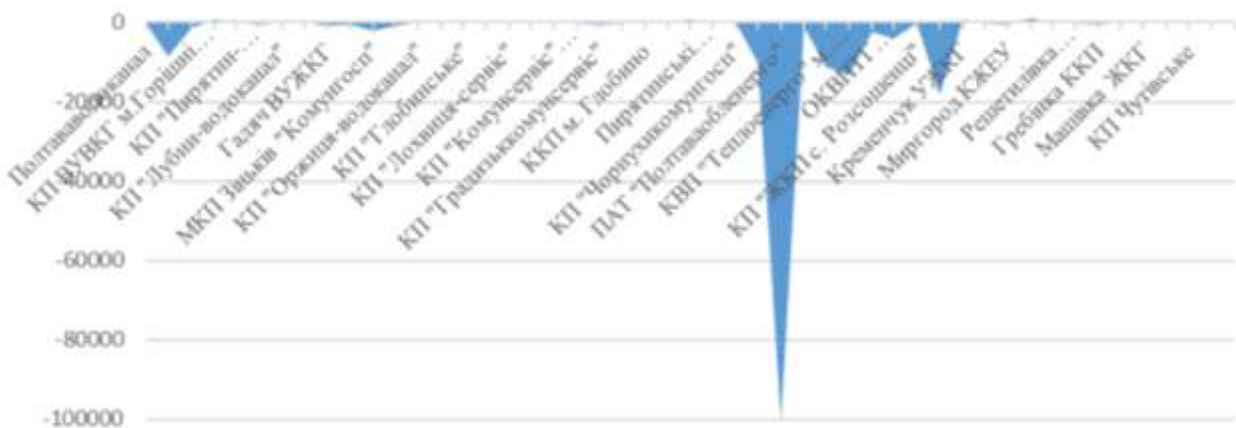


Рисунок 3.7 – Фінансовий результат діяльності підприємств ЖКГ Полтавської області у 2017 році, тис. грн

**Джерело:** складено на основі інформаційних та статистичних матеріалів управління житлово-комунального господарства виконавчого комітету Полтавської міської ради.

Зокрема, збитковість підприємств ЖКГ зумовлена збільшенням собівартості у зв'язку із фізичним і моральним старінням основних засобів; значним обсягом боргу споживачів за використані послуги; невідповідністю фактичних виробничих витрат встановленим тарифам та ін (рисунок 3.8).

Слід відзначити недосконалість методики з планування, обліку та калькулювання собівартості житлово-комунальних послуг у галузі, наслідком чого є значна різниця в розмірах тарифів на послуги ЖКГ у різних регіонах та навіть щодо різних споживачів (фізичних або юридичних осіб) [200, с. 35].

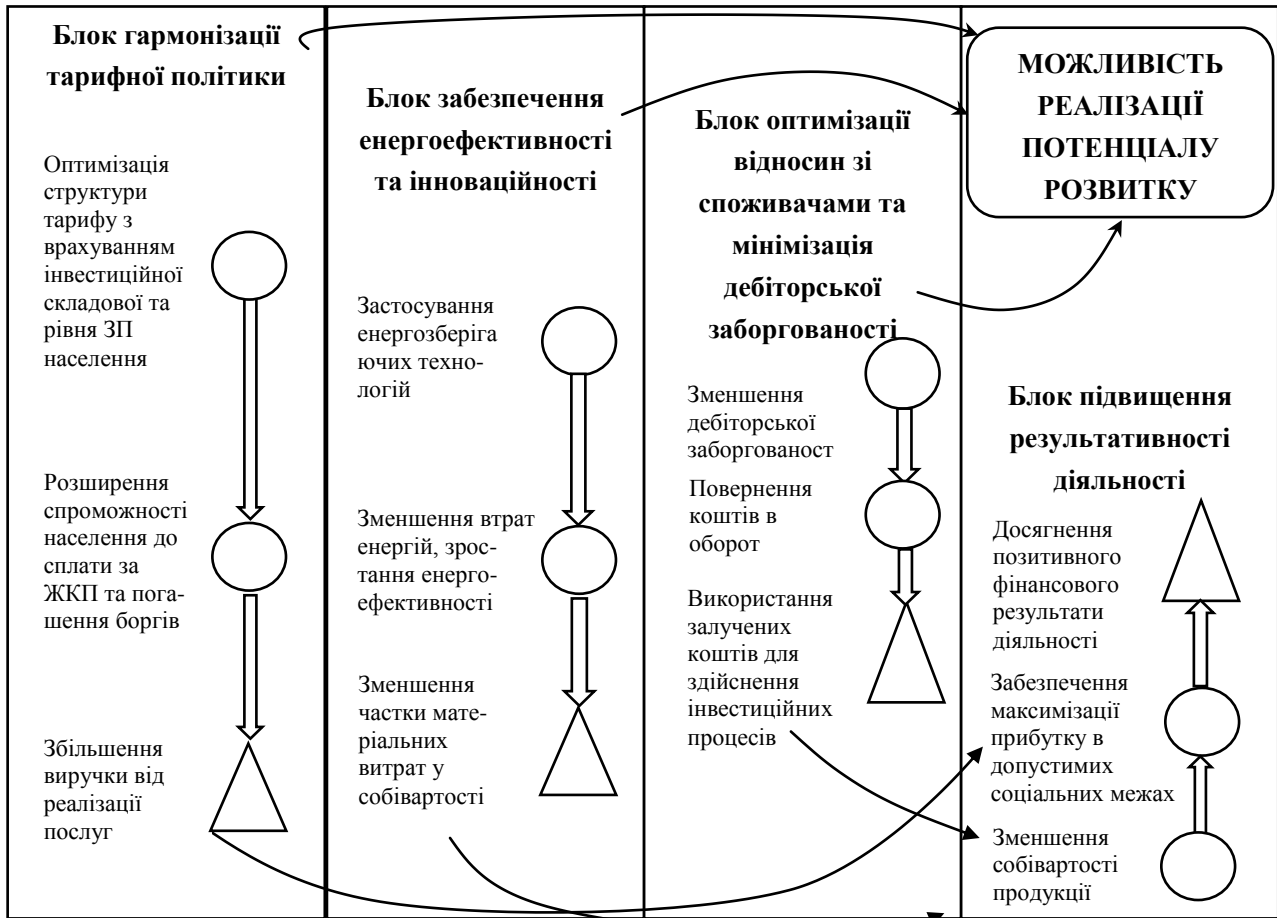


Рисунок 3.8 – Наслідкова взаємозалежність реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

Поряд з реалізацією запропонованих вище заходів на подолання цих проблем, досягнення прибутковості підприємств ЖКГ також передбачає: усунення деформації тарифної політики у частині невідповідності норм споживання визначеним тарифам; підвищення зацікавленості підприємств ЖКГ у покращенні якості надання послуг населенню; підвищення контролю над розкраданням майна підприємств та умисним приховуванням споживачами обсягів спожитих послуг; уникнення випадків порушення податкового законодавства підприємствами у частині відображення фіктивних обсягів собівартості продукції, неоприбуткування у фінансовій звітності реальної вартості активів. В цілому, узагальнення заходів стратегічних блоків дозволило побудувати карту заходів, яка дає можливість графічно візуалізувати структуру стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ (рисунок 3.9).

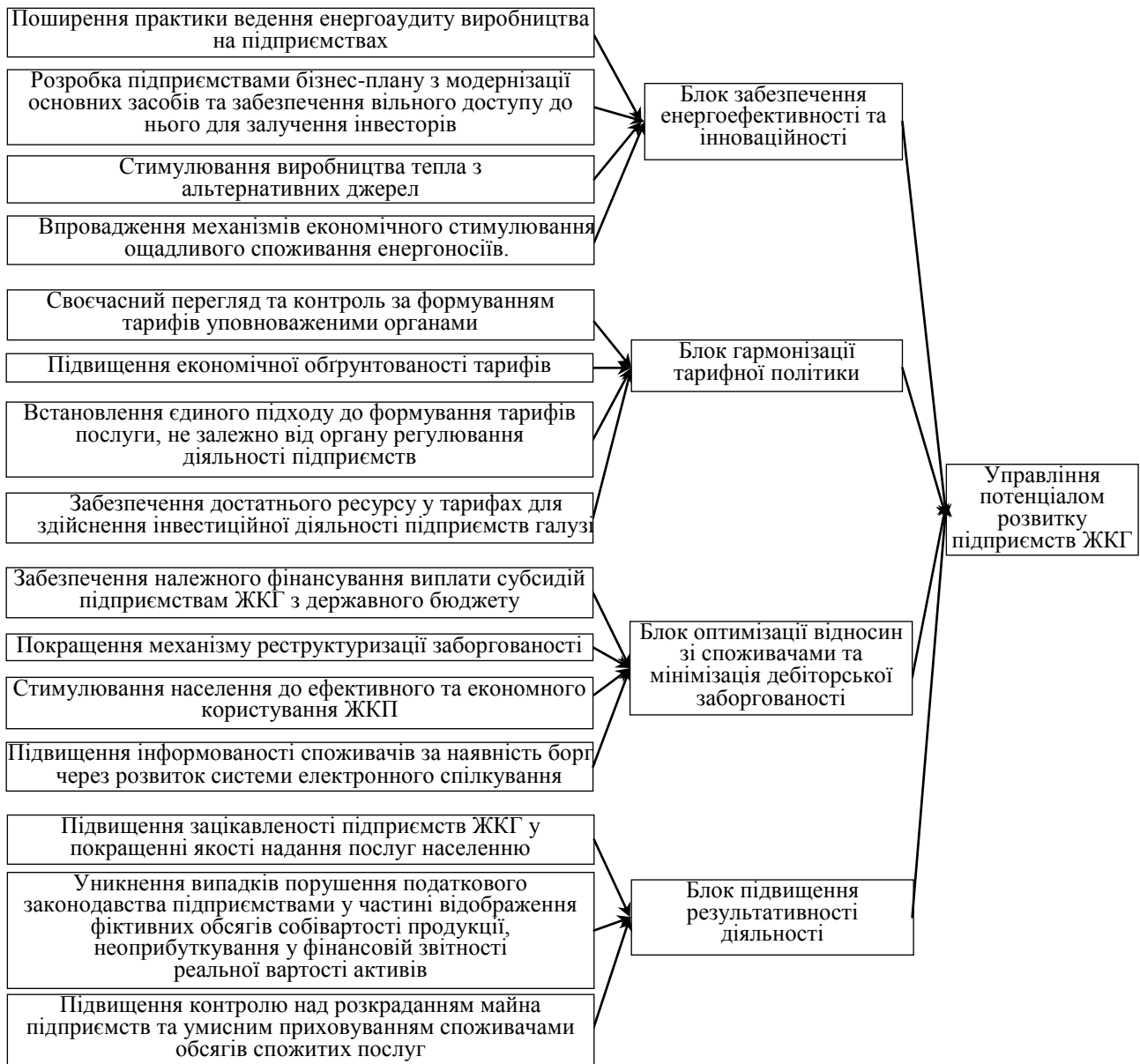


Рисунок 3.9 – Карта заходів реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ

**Джерело:** авторська розробка.

Впровадження запропонованої маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі інтеграції концептуальних етапів управління за процесним підходом та специфіки діяльності сфери ЖКГ має за мету підвищити ефективність діяльності, а інтеграція цих стратегій виробництва є вирішальними для виживання в умовах існуючого конкурентного середовища на ринку та забезпечення потреб своїх клієнтів та кінцевих користувачів. Перспективами нарощення потенціалу розвитку підприємств

ЖКГ є адаптація інструментів сегментації підприємств до вибору стратегії відповідно до рівня розвитку у відповідному часовому інтервалі.

### **3.2. Методичні положення сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means як основи для побудови стратегії управління потенціалом їх розвитку**

Розроблені у попередньому розділі заходи маршрутизації дозволять підприємствам ЖКГ реалізувати ряд стратегічних цілей, зокрема, зменшити вартість послуг при одночасному покращенні їх якості за рахунок максимально можливої енергоекономії; створити комфортні умови та можливості для сплати споживачами ЖКП та погашення заборгованості; досягти прибутковості діяльності поряд із неперевищенням 15-ти відсоткової межі вартості житлово-комунальних послуг від сукупного доходу споживачів-фізичних осіб; підвищенню інвестиційної привабливості та використання залучених інвестицій на оновлення та інноваційність основних засобів. Проте звісно, що рівень розвитку та інноваційності кожного підприємства є різним, а тому і реалізація зазначених цілей буде здійснюватися у різному ступені ефективності та повноти. Тому, окрім базових положень, при побудові стратегії необхідно враховувати особливості розвитку та стадії життєвого циклу підприємств. Для того, щоб розробити обґрунтовані стратегічні пріоритети, вважаємо за потрібне перш за все провести сегментацію підприємств ЖКГ Полтавської області за рівнем розвитку та визначити специфіку реалізації стратегічних блоків для кожного сегмента, щоб стратегія була найбільш прийнятною.

Базою дослідження стала діяльність 46 підприємств Полтавської області у 2017 році, що надають житлово-комунальні послуги, при цьому для врахування виділених стратегічних блоків при сегментації серед основних показників діяльності (додаток П) нами виділені ті, що дають можливість охарактеризувати готовність та рівень досягнення цілей відповідних стратегічних блоків:

- блок гармонізації тарифної політики – індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом;
- блок забезпечення енергоефективності та інноваційності – індикатор питомої ваги витрат енергії у матеріальних витратах;
- блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості – індикатор оборотності дебіторської заборгованості;
- блок підвищення результативності діяльності – індикатор рентабельності продажу.

Нами акцентовано увагу на тому, що індикатори, які характеризують готовність та рівень виконання стратегічних блоків, мають бути відносними показниками, оскільки використання абсолютних показників може викривити правдивість отриманої сегментації у зв'язку із неспівставністю показників через різний розмір підприємств та обсяг виконуваних ними робіт.

Серед існуючих методів поділу сукупності даних на сегменти запропоновано використання кластерного аналізу, що являє собою процес групування сукупності об'єктів, які засновані на деякій мірі подібності [250]. Кластерний аналіз – це процес класифікації об'єктів у підмножини, які мають сенс у контексті конкретної проблеми [246, с. 6]. Як стверджує Соцька Ю. І., кластерний аналіз – це багатовимірна статистична процедура, що виконує збір даних, які містять інформацію про вибірку об'єктів, а потім упорядковують об'єкти в порівняно однорідні групи [199, с. 177]. Кластерний аналіз, як будь-який багатофакторний аналіз, дає більш точний і правильний поділ сукупності вхідних даних на однорідні групи так, щоб об'єкти всередині групи були подібними між собою, а об'єкти різних груп різнилися між собою [26, с. 217]. Активне використання науковцями кластерного аналізу обумовлено розвитком нових комп'ютерних технологій, появою потужної обчислювальної техніки, активізацією процесів використання статистично-математичних методів аналізу, постійним збільшенням кількості чинників, що використовуються в моделях тощо [199, с. 178]. Кластерний аналіз є описовою процедурою, він не здійснює побудови ніяких статистичних висновків, але дає можливість провести дослідження – вивчити структуру сукупності.

Об'єктом кластеризації у нашому дослідженні є підприємства житлово-комунального сектору, кожне з яких описується значеннями індикаторів (формула 3.1):

$$X = \{x_1, x_2, \dots, x_p\}, \quad (3.1)$$

де компоненти  $x_1, x_2, \dots, x_p$  є окремими показниками, що характеризують підприємство з боку цілей управління потенціалом розвитку в межах виділених раніше стратегічних блоків (гармонізації тарифної політики; забезпечення енергоефективності та інноваційності; оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості; підвищення результативності діяльності).

Перш ніж провести кластеризацію необхідно обрати метод залежно від того наскільки нормально розподіленими є дані. Так, нормальність розподілення даних була оцінена за допомогою тесту Колганова-Смірнова у пакеті статистичного аналізу SPSS. Одновибірочний критерій перевірки нормальності Колмогорова-Смирнова заснований на максимумі різниці між кумулятивним розподілом вибірки і передбачуваним кумулятивним розподілом:

$$D_n = \sup_x |F_n(x) - F(x)|, \quad (3.2)$$

де  $F_n(x)$  – кумулятивний розподіл вибірки;

$F(x)$  – очікуваний кумулятивний розподіл (з відомими параметрами).

Якщо  $D$  статистика Колмогорова-Смирнова значима, то гіпотеза про те, що відповідний набір даних розподілений нормально, повинна бути відкинута [76].

Результати засвідчили, що нульова гіпотеза про нормальність розподілення даних була відкинута (таблиця 3.3), а тому можемо зробити висновок, що дані є непараметричними, а розподіл ознак не є нормальним.

Дана перевірка засвідчила необхідність виявлення нетипових даних, які можуть негативно вплинути на результати кластеризації та спричинити значну похибку у достовірності даних. Існування випадкового нетипового у структурі набору даних призводить до порушення змістовності кластера. Для того, щоб перевірити за якими підприємствами дані є нетиповими і виділяються із масиву

даних було побудовано графік Voxplot (рисунок 3.10) та виявлено, що основні показники управління потенціалом за такими підприємствами як ККП м. Глобино, КП Чутівське та МКП Зіньків «Комунгосп» спричинюють нетиповість даних, а отже, мають бути виключені із вибірки спостережень.

**Таблиця 3.3 – Перевірка нульової гіпотези щодо нормальності розподілу та параметричності індикаторів за тестом Колмогорова-Смірнова**

Нульова гіпотеза	Тест	Sig.	Рішення
Розподіл даних за індикатором оборотності дебіторської заборгованості є нормальним з середнім значенням 7,20 і стандартним відхиленням 17,62418	одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу
Розподіл даних за індикатором рентабельності продажу є нормальним з середнім значенням - 93,51 і стандартним відхиленням 395,80444	одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу
Розподіл даних за індикатором питомої ваги витрат енергії у матеріальних витратах є нормальним з середнім значенням 17,67 і стандартним відхиленням 11,87914	одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	,029 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу
Розподіл даних за індикатором рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом є нормальним з середнім значенням 82,56 і стандартним відхиленням 27,15530	одновибірковий тест Колмогорова-Смірнова	,000 <sup>a</sup>	Відхилити нульову гіпотезу

Джерело: складено на основі додатку Р.

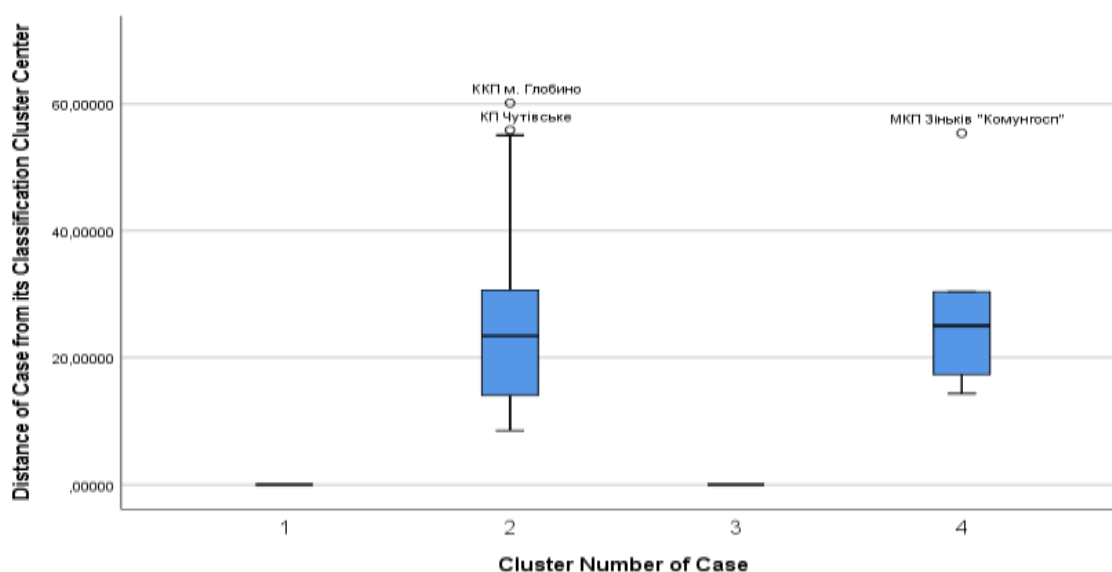


Рисунок 3.10 – Розподіл об’єктів, на яких будується кластерна модель

Джерело: побудовано автором.

Для визначення найбільш прийняттого методу побудови кластерів серед існуючих необхідно дослідити їх переваги та можливості застосування у нашому випадку. Так, метод міжгрупового зв'язку добре підходить для сферичних кластерів з рівними дисперсіями і обсягами вибірок (рисунок 3.11); метод найближчого сусіда використовується для розтягнутих кластерів з різними дисперсіями і обсягами вибірок; метод віддаленого сусіда застосовується для сферичних кластерів з рівними дисперсіями і обсягами вибірок; метод Ворда підходить для отримання кластерів невеликих розмірів у випадку нечітких меж кластерів.

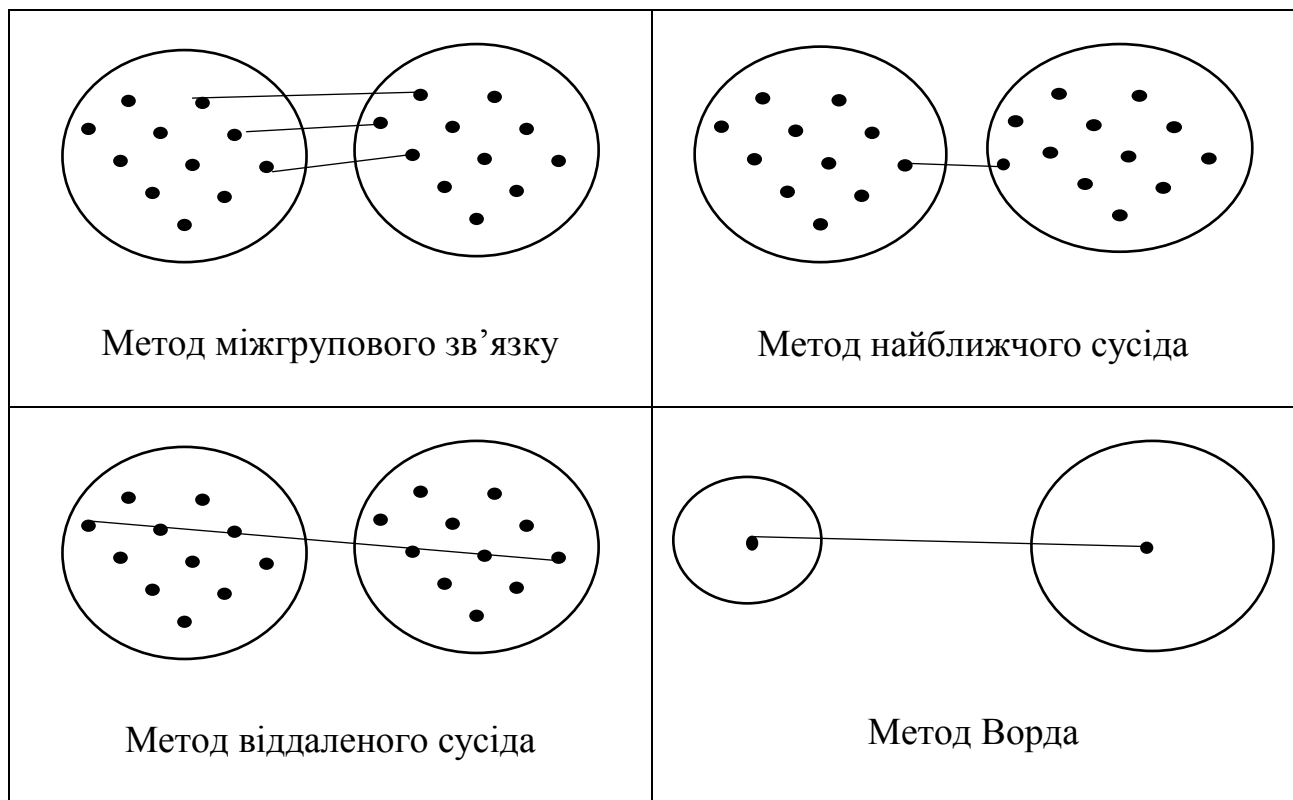


Рисунок 3.11 – Методи побудови кластерів

**Джерело:** побудовано автором на основі [76].

Щоб визначити оптимальний метод нами були побудовані графіки розсіювання за попарними змінними (рисунок 3.12) і визначено, що метод Ворда є найбільш доцільним для застосування у нашому випадку.



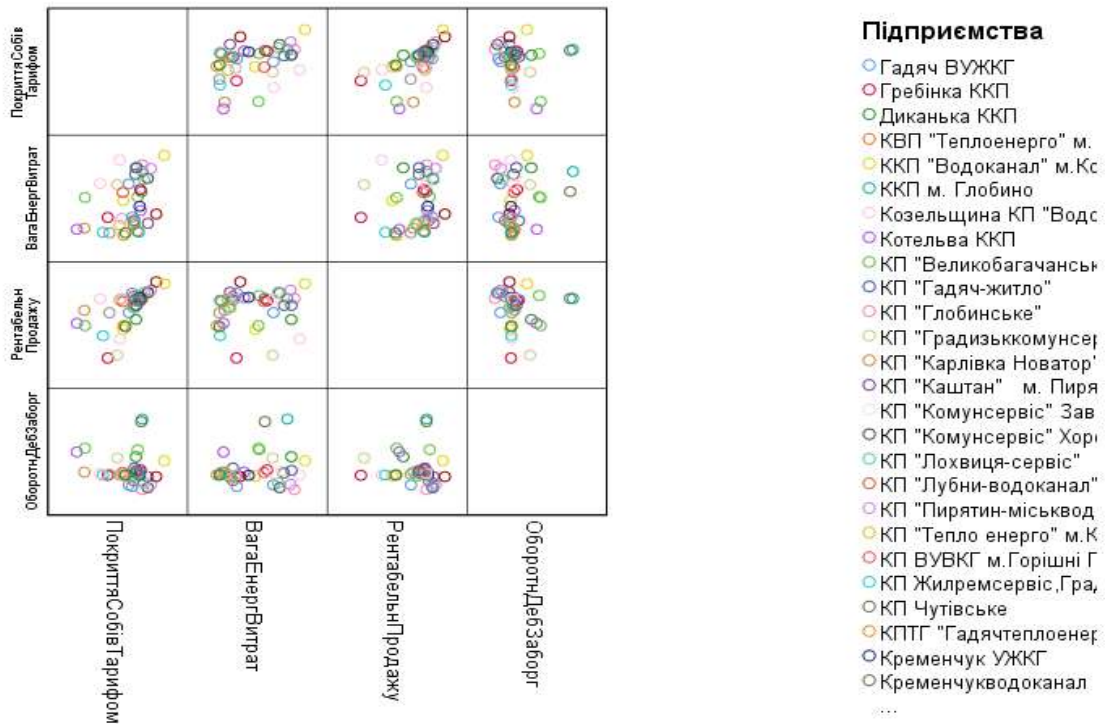


Рисунок 3.12 – Діаграма розсіювання підприємств ЖКГ Полтавської області за попарним порівнянням індикаторів управління потенціалом розвитку

**Джерело:** побудовано автором.

Метод Ворда передбачає застосування наступної формули:

$$Vl = \sum_i \sum_j (x_{ij} - x_{jl})^2, \quad (3.3)$$

де  $l$  – номер кластера;  $i$  – номер об'єкта;  $j$  – номер ознаки.

Важливим є вибір оптимальної кількості кластерів, його алгоритм полягає у наступному: на основі шкали агломерації та дендограми визначається кількість кластерів → дані вибірки сегментуються на цю кількість кластерів → розраховується міра якості → повторно проводиться алгоритм для іншої кількості кластерів → розглядаються зміни у рівні якості та перевіряється стабільність кластерів → визначається оптимальна кількість.

Для того, щоб виявити, на скільки сегментів необхідно поділити підприємства ЖКГ Полтавської області, щоб отримати найбільш близькорозташовані до центрів кластерів об'єкти було використано два методи:

1) побудована агломераційна шкала (таблиця 3.4), для аналізу протоколу об'єднання якої використовуються наступні дані:  $n$  – кількість об'єктів;  $N$  –

кількість кроків ( $n - 1$ );  $k$  – порядковий номер кроку, на якому відбувся скачок;  
 $N - k$  – кількість кластерів. Аналіз протоколу об'єднання визначив оптимальну кількість сегментів у кількості 5;

**Таблиця 3.4 – Графік агломерації кластерів управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Етап	Комбінований кластер		Коефіцієнт відстані	Етап першої появи кластеру		Наступний етап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	28	36	2,239	0	0	13
2	29	31	4,616	0	0	18
3	25	30	9,525	0	0	11
4	27	35	14,479	0	0	16
5	13	34	18,009	0	0	14
6	2	19	18,920	0	0	12
7	8	16	39,925	0	0	9
8	15	18	42,768	0	0	12
9	5	8	56,513	0	7	15
10	4	7	62,993	0	0	19
11	25	44	75,094	3	0	13
12	2	15	104,192	6	8	25
13	25	28	112,039	11	1	17
14	13	43	138,686	5	0	17
15	5	14	145,044	9	0	26
16	3	27	195,924	0	4	22
17	13	25	209,941	14	13	19
18	10	29	246,368	0	2	24
19	4	13	264,566	10	17	22
20	6	38	273,871	0	0	36
21	33	40	285,079	0	0	28
22	3	4	322,011	16	19	27
23	39	42	442,230	0	0	29
24	10	23	462,173	18	0	32
25	2	9	472,735	12	0	26
26	2	5	553,633	25	15	27
27	2	3	714,542	26	22	30
28	20	33	773,627	0	21	39
29	1	39	778,671	0	23	34
30	2	37	933,946	27	0	33
31	11	41	973,311	0	0	33
32	10	21	1 098,273	24	0	34
33	2	11	1 395,895	30	31	35
34	1	10	1 505,824	29	32	36
35	2	22	1 796,347	33	0	37
36	1	6	1 924,907	34	20	37
37	1	2	2 526,943	36	35	38
38	1	17	4 315,663	37	0	39
39	1	20	5 137,322	38	28	0

Джерело: пораховано автором.

2) побудована дендограма, що являє собою структуру за якою ієрархічний метод кластеризації поділяє дані [246, с. 66] (рисунок 3.13), яка дозволила чітко візуалізувати поділ підприємств на 4, 5 та 6 груп:

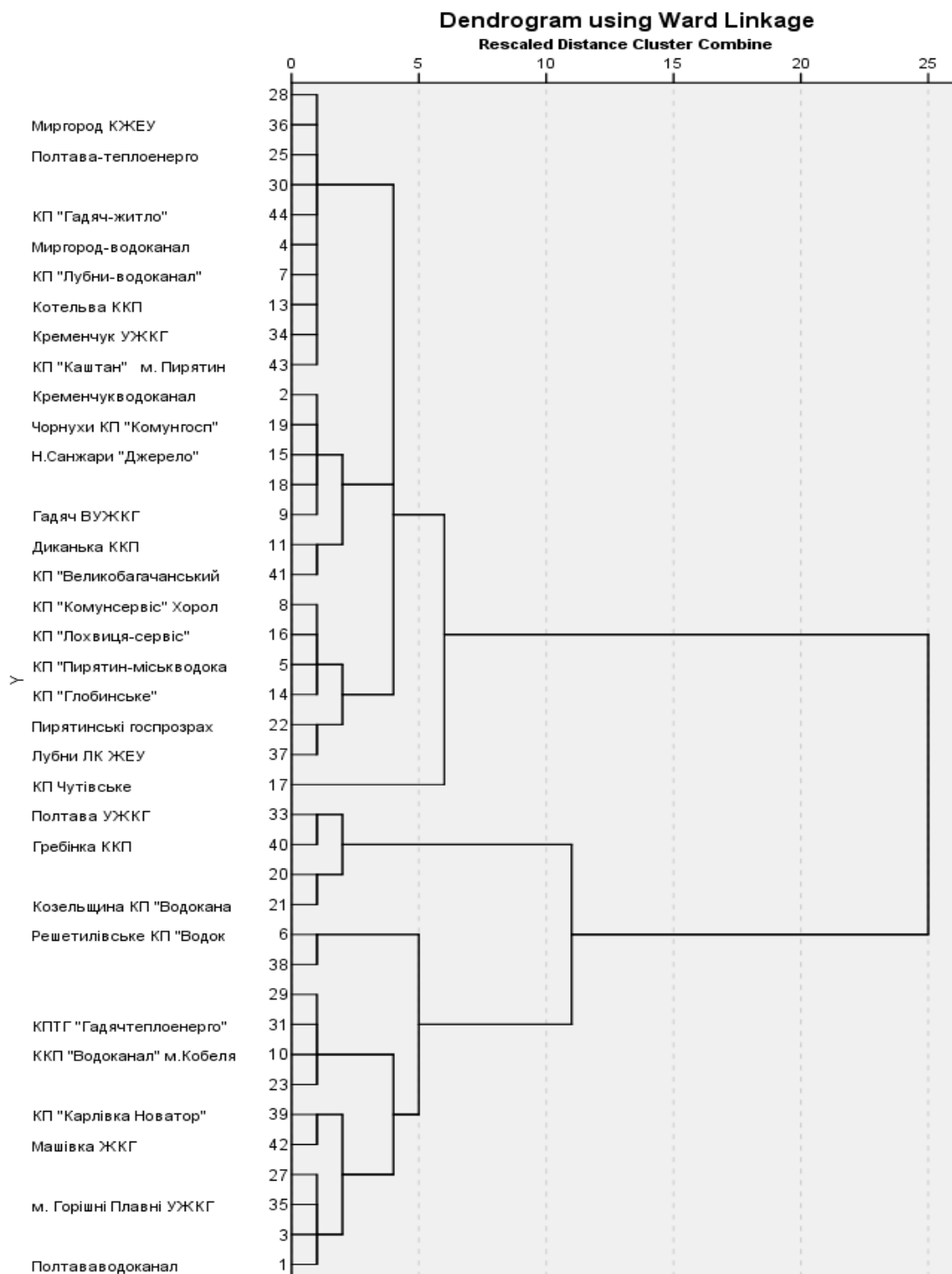


Рисунок 3.13 – Дендограма кластерів управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Джерело: побудовано автором.

Оскільки дендограма може створювати кластери в даних навіть тоді, коли немає природних кластерів, тому ієрархії та кластери повинні розглядатися з певною підозрою. Відповідно до цього, з метою встановлення чіткої кількості кластерів із можливих запропонованих на основі розрахунків варіантів, нами проведене співставлення структури цих кластерів, що дозволить визначити наявність випадковості у виокремленні певних кластерів (таблиця 3.5).

**Таблиця 3.5 – Варіація об'єктів у кластері відповідно до зміни їх кількості**

Кількість кластерів	Кількість об'єктів у групі		
	при поділі вибірки на 4 кластери	при поділі вибірки на 5 кластери	при поділі вибірки на 6 кластерів
1	10	7	7
2	20	20	20
3	8	3	3
4	2	8	8
5	X	2	1
6	X	X	1

**Джерело:** складено автором.

Отримана структура кластерів має відповідати наступному ряду вимог:

- 1) наповненість кластеру не менше 10 %;
- 2) подібність об'єктів всередині одного кластера;
- 3) різниця об'єктів в різних кластерах;
- 4) стійкість;
- 5) інтерпретованість [250, с. 68].

Враховуючи те що 1-й кластер 4-хкластерної класифікації розпався на 2 великі групи у 5-тикластерній класифікації, а 5 та 6 група 6-тикластерної класифікації містить тільки один об'єкт, що нижче 10 % наповненості кластера, то оптимальним є поділ кластерів на 5 сегментів.

Важливою характеристикою ієрархічних методів кластеризації є візуальний вплив дендрограми, який дає змогу аналітику даних бачити, як об'єкти об'єднуються в кластери або розбиваються на послідовних рівнях близькості. Проте надалі для отримання кластерів, сформовані шляхом ідентифікації областей з високою щільністю використовуються ітераційні методи кластеризації. Враховуючи те, що у нашому дослідженні кількість вибірок є більшою 2-х, то

для проведення кластерного аналізу було обрано ітераційний метод кластеризації K-means.

K-Means є одним з відомих розділених алгоритмів кластеризації. Його популярність обумовлена його простотою та ефективністю, однак алгоритм K-Means чутливий до визначених початкових центрів, що є недоліком алгоритму, оскільки коли змінюються початкові центроїди, то алгоритм дає різні рішення. Крім того, K-Means використовується для вирішення ряду проблем, пов'язаних з навчанням «без учителя» та пристосування до кластерів різних розмірів, ранжування, автоматичної ініціалізації та проблема виходу [250]. K-Means clustering – це безконтрольне жорстке розбиття на кластери. Мета полягає в тому, щоб знайти  $k$  кластерів з даних, що базуються на об'єктивній функції  $J$  (формула 3.3):

$$J = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^N d^2(C_i - X_j), \quad (3.3)$$

де  $d_2(C_i - X_j)$  – квадратна евклідова відстань між кластерним центроїдом та  $j$ -м рівнем даних;  $N$  – загальна кількість об'єктів.

Кластеризація була проведена за допомогою програми статистичного аналізу IBM SPSS Statistics Subscription (рисунок 3.14).

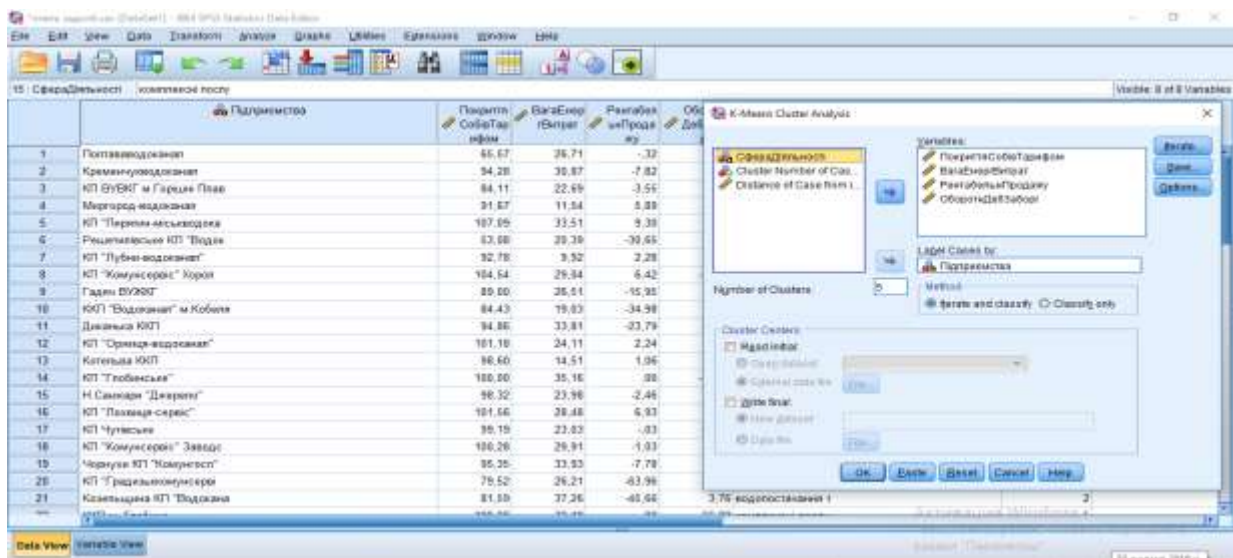


Рисунок 3.14 – Застосування програми статистичного аналізу SPSS для проведення ітераційної кластеризації методом K-means (скріншот)

Першим етапом оцінки результатів кластеризації є аналіз історії ітерацій (таблиця 3.6).

**Таблиця 3.6 – Історія ітерацій кластеризації підприємств ЖКГ Полтавської області за рівнем управління потенціалом розвитку**

Ітерації	Зміни в кластерних центрах				
	1	2	3	4	5
1	28,064	0,000	17,774	0,000	26,561
2	3,967	0,000	9,059	0,000	1,761
3	3,001	0,000	5,300	0,000	0,000
4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.6, кластерна модель зійшлася вже на 3-й ітерації, що підтверджує надійність моделі.

Наступним етапом аналізу результатів є дослідження інформативної таблиці про початкові та фінальні кластерні центри (таблиця 3.7), яка дозволяє виявити базові точки навколо яких було побудовано кластери та інтерпретувати результати поділу на сегменти.

**Таблиця 3.7 – Початкові та фінальні кластерні центри управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Показник	Кластер				
	1	2	3	4	5
Початкові кластерні центри					
Індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	117,94	106,14	79,52	52,57	86,56
Індикатор питомої ваги витрат енергії у матеріальних витратах	39,40	0,05	26,21	6,53	38,86
Індикатор рентабельності продажу	16,69	-110,00	-63,96	-13,44	-86,52
Індикатор оборотності дебіторської заборгованості	19,91	6,53	22,93	7,06	-49,13
Фінальні кластерні центри					
Індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	101,30	106,14	68,70	84,87	86,56
Індикатор питомої ваги витрат енергії у матеріальних витратах	26,15	0,05	18,50	10,77	38,86
Індикатор рентабельності продажу	1,68	-110,00	-48,68	-8,34	-86,52
Індикатор оборотності дебіторської заборгованості	12,21	6,53	12,73	3,00	-49,13

Джерело: складено автором.

Дані таблиці є основою виділення нами наступних сегментів відповідно рівня потенціалу розвитку:

1) сегмент підприємств домінуючої позиції (високий рівень потенціалу) – позиція, що характеризується зваженою тарифною політикою, що дозволяє повністю покрити собівартість продукції, ефективною діяльністю, яка призводить до позитивних фінансових результатів, відсутністю особливих проблем у відносинах із споживачами. Така позиція може бути пов'язана із можливою монополією діяльності або наявністю протекціонізму. Підприємства цього сегменту можуть проводити стратегію розвитку без особливої уваги на наявність та дії підприємств-конкурентів, проте мають підвищити акцент на впровадженні енергозберігаючих технологій, оскільки підприємства даного сегменту мають високі енергозатрати;

2) сегмент підприємств перспективної позиції (рівень потенціалу вище середнього) – позиція, що визначена оптимальною політикою тарифікації, яка дозволяє покрити витрати на виробництво послуг встановленими тарифами та створити резерви для покриття збитку та отримання прибутку від діяльності. Даний сегмент характеризується мінімальними витратами енергії, що свідчить про їх енергоефективність, проте має низький рівень управління дебіторською заборгованістю, що негативно впливає на фінансові результати діяльності. Тому підприємствам даного сегменту необхідно покращити якість взаємодії у системі «підприємство-споживач»;

3) сегмент підприємств сприятливої позиції (середній рівень потенціалу) – підприємства займають позицію на ринку згідно якої вдається подолати проблему кризи неплатежів (можливо завдяки властивостям та особливостям наданих послуг або географічного розташування), проте високий рівень енергозатратності та невиважена тарифна політика спричинює отримання від'ємного фінансового результату діяльності. Підприємствам даної групи необхідно переглянути тарифну сітку в бік внесення інвестиційної складової для оновлення основних фондів;

4) сегмент підприємств достатньої позиції (рівень потенціалу нижче середнього) характеризується в цілому достатніми для продовження своєї діяльності показниками, проте проблеми управління потенціалом розвитку є в

усіх стратегічних блоках (починаючи від непокриття тарифом собівартості продукції та низьким рівнем оборотності дебіторської заборгованості до отриманого внаслідок цих дій збитку). Враховуючи це необхідно комплексно переглянути управління усіма стратегічними цілями та оптимізувати оперативні заходи їх досягнення;

5) сегмент підприємств слабкої позиції (низький рівень потенціалу) – підприємства є занадто слабкорозвиненими та збитковими, щоб продовжувати свою діяльність та мати можливість вижити у довгостроковій перспективі без проведення реорганізаційних процедур. Підприємства цієї групи мають значний обсяг сумнівної для погашення дебіторської заборгованості, значну енергозатратність та зношеність основних фондів, негативний фінансовий результат діяльності та невиважену тарифну сітку.

Слід зазначити, що особливістю кластеризації є формування сегментів із схожими об'єктами, а не побудова градації від найкращого сегменту до найгіршого, тому на нашому прикладі ми спостерігаємо явища, коли у сегментах високих позицій певні показники є гіршими, ніж у сегментах слабких позицій. Відповідно, характеристика підприємств кожного сегменту зазначена у таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8 – Матриця віднесення підприємства до відповідного сегменту стратегії управління потенціалом розвитку за основними характеристиками діяльності**

Характеристика /показники підприємства	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Обсяги продажів	Високий	Зменшення	Зростаючий	Стабільний	Зменшення
Прибуток	Зростаючий	Збитковість	збитковість	Незначний/збитковість	Збитковість
Відносини зі споживачем	Висока ефективність відносин	Достатній рівень ефективності відносин	Висока ефективність відносин	Низький рівень ефективності відносин	Низький рівень ефективності відносин
Стратегічні цілі щодо структури збуту	Розширення ринку	Захист частки ринку	Підвищення ефективності	Відновлення прибутковості діяльності	Подолання загрози банкрутства
Енерговитрати	Високі	Низькі	Середні	Середні	Високі
Тариф	Високий при значному попиті	Високий	Низький для проникнення на новий ринок	Низький через невиважену політику	Низький через невиважену політику

Джерело: складено автором на основі даних: [10].



Для того, щоб визначити, наскільки якісно наповненими є кластери побудований графік Voxplot (рисунок 3.16). В цілому результати візуалізації дозволили показати, що кластери сформовані достатньо компактно за виключенням двох об'єктів (Диканька ККП та Полтава УЖКГ), а об'єкти в кластерах знаходяться на відносно однаковій відстані від центроїдів.

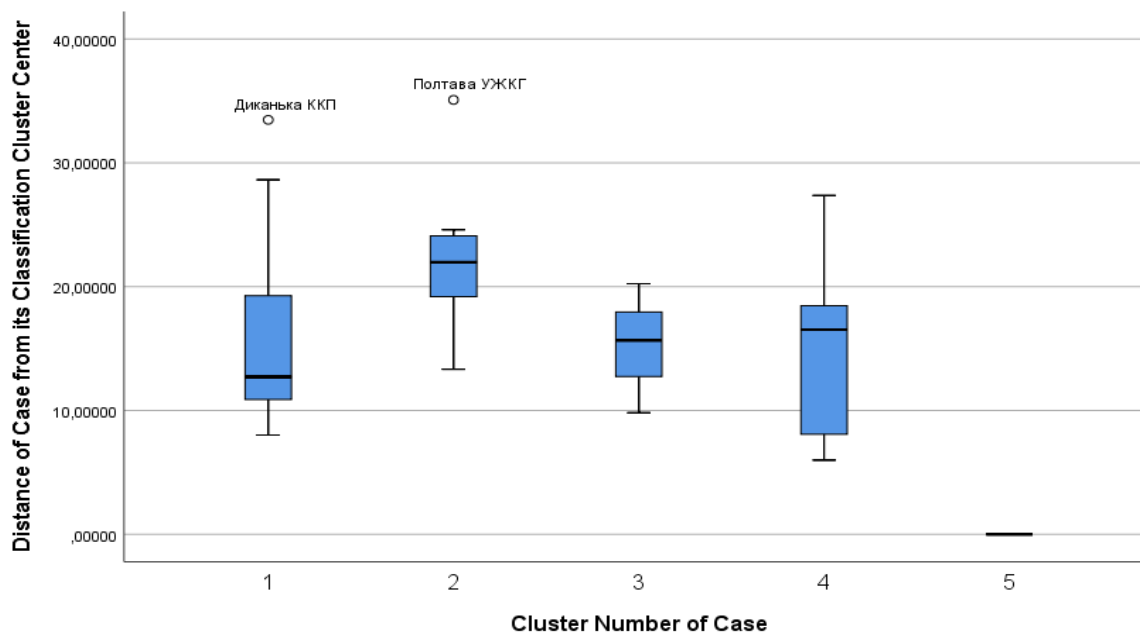


Рисунок 3.16 – Відстань об'єктів від центрів кластерів

Джерело: побудовано автором.

Належність підприємств до відповідного сегменту зазначена у таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9 – Належність підприємств ЖКГ Полтавської області до сегменту кластеризації**

Підприємство	Номер кластера	Відстань від центру
Полтававодоканал	2	28,103
Кременчукводоканал	2	15,853
КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	2	9,976
Миргород-водоканал	2	17,646
КП «Пирятин-міськводоканал»	4	5,984
Решетилівське КП «Водоканал»	3	15,662
КП «Лубни-водоканал»	2	11,299
КП «Комунсервіс» Хорол	4	9,282
Гадяч ВУЖКГ	2	20,996
ККП «Водоканал» м. Кобеляки	1	13,324
Диканька ККП	2	33,469
Котельва ККП	2	8,612

Підприємство	Номер кластера	Відстань від центру
КП «Глобинське»	4	16,881
Н.Санжари «Джерело»	2	11,403
КП «Лохвиця-сервіс»	4	6,887
КП Чутівське	5	0,000
КП «Комунсервіс» Заводське	4	16,522
Чорнухи КП «Комунгосп»	2	19,267
КП «Градизьккомунсервіс	1	24,600
Козельщина КП «Водоканал»	1	19,672
Пирятинські госпрозрахунки	4	27,365
КП Жилремсервіс, Градизьк	1	18,715
Полтава-теплоенерго	2	12,713
КП «Тепло енерго» м. Кременчук	2	12,998
КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	2	11,017
ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	1	21,456
ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»	2	11,792
КПТГ «Гадячтеплоенерго»	1	22,486
Полтава УЖКГ	1	35,079
Кременчук УЖКГ	2	8,012
м. Горішні Плавні УЖКГ	2	10,326
Миргород КЖЕУ	2	10,882
Лубни ЛК ЖЕУ	4	20,033
Решетилівка «Житлосервіс»	3	9,818
КП «Карлівка Новатор»	3	20,236
Гребінка ККП	1	23,604
КП «Великобагачанський»	2	28,634
Машівка ЖКГ	2	25,349
КП «Каштан» м. Пирятин	2	18,554
КП «Гадяч-житло»	2	9,154

**Джерело:** складено автором.

Розглянемо наскільки наповненість кластерів залежить від сфери діяльності підприємства ЖКГ (таблиця 3.10). Результати засвідчили відносну залежність: так питома вага підприємств з водопостачання та водовідведення та теплопостачання у кластерах з високим рівнем потенціалу розвитку є більшою і поступово зменшується з переходом до кластеру нижчого рангу. В той же час підприємства, що надають послуги благоустрою та комплексні послуги з ЖКГ зосереджені більше у сегментах з низьким рівнем потенціалу.

**Таблиця 3.10 – Залежність наповненості кластера від сфери діяльності підприємств ЖКГ Полтавської області**

Номер кластера	Сфера діяльності	Підприємства	Узагальнена статистика сфер діяльності
1	Водопостачання та водовідведення	ККП «Водоканал» м. Кобеляки	2 підприємство (28,5 % сегменту) водопостачання; 2 підприємств (28,5 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємства (28,5 % сегменту) з теплопостачання; 1 підприємств (14,5 % сегменту) з надання послуг благоустрою
	Комплексні послуги ЖКГ	КП «Градизькомунсервіс»	
	Водопостачання та водовідведення	Козельщина КП «Водоканал»	
	Комплексні послуги ЖКГ*	КП Жилремсервіс, Градизьк	
	Теплопостачання	ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	
	Теплопостачання	КПТГ «Гадячтеплоенерго»	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Гребінка ККП	
Кількість	7	7	
2	Водопостачання та водовідведення	Полтававодоканал	5 підприємств (25 % сегменту) водопостачання; 5 підприємств (25 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 4 підприємства (20 % сегменту) з теплопостачання; 6 підприємств (30 % сегменту) з надання послуг благоустрою
	Водопостачання та водовідведення	Кременчукводоканал	
	Водопостачання та водовідведення	КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	
	Водопостачання та водовідведення	Миргород-водоканал	
	Водопостачання та водовідведення	КП «Лубни-водоканал»	
	Комплексні послуги ЖКГ	Гадяч ВУЖКГ	
	Комплексні послуги ЖКГ	Диканька ККП	
	Комплексні послуги ЖКГ	Котельва ККП	
	Комплексні послуги ЖКГ	Н. Санжари «Джерело»	
	Комплексні послуги ЖКГ	Чорнухи КП «Комунгосп»	
	Теплопостачання	Полтава-теплоенерго	
	Теплопостачання	КП «Тепло енерго» м. Кременчук	
	Теплопостачання	КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	
	Теплопостачання	ОКВПТГ «Миргородтеплое»	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Кременчук УЖКГ	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	м. Горішні Плавні УЖКГ	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Миргород КЖЕУ	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	КП «Великобагачанський»	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Машівка ЖКГ	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	КП «Гадяч-житло»	
Кількість	20	20	

Продовж. табл. 3.10

Номер кластера	Сфера діяльності	Підприємства	Узагальнена статистика сфер діяльності
3	Водопостачання та водовідведення	Решетилівське КП «Водоканал»	1 підприємство (33,3 % сегменту) водопостачання; 1 підприємство (33,3 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 1 підприємство (33,3 % сегменту) з надання послуг благоустрою
	Комплексні послуги ЖКГ	Решетилівка «Житлосервіс»	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	КП «Карлівка Новатор»	
Кількість	3	3	
4	Водопостачання та водовідведення	КП «Пирятин-міськводоканал»	1 підприємство (12,5 % сегменту) водопостачання; 5 підприємств (62,5 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємств (25 % сегменту) з надання послуг благоустрою
	Комплексні послуги ЖКГ	КП «Комунсервіс» Хорол	
	Комплексні послуги ЖКГ	КП «Глобинське»	
	Комплексні послуги ЖКГ	КП «Лохвиця-сервіс»	
	Комплексні послуги ЖКГ	КП «Комунсервіс» Заводське	
	Комплексні послуги ЖКГ	Пирятинські госпрозрахунки	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Лубни ЛК ЖЕУ	
	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	КП «Каштан» м. Пирятин	
Кількість	8	8	
5	Комплексні послуги ЖКГ	КП Чутівське	2 підприємства (100 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ
	Комплексні послуги ЖКГ	ККП м. Глобино	
Кількість	2	2	
Разом	40	40	

\* До підприємств, що надають комплексні послуги автором віднесено підприємства, що надають більше ніж один вид ЖКП (напр., водо та теплопостачання і т. п.).

Джерело: складено автором.

Критерій Краскела-Уолліса – це непараметрична альтернатива одновимірному (міжгруповому) дисперсійному аналізу (формула 3.5). Він використовується для порівняння трьох або більше вибірок, і перевіряє нульові гіпотези, згідно з якими різні вибірки були взяті з одного і того ж розподілу, або з розподілів з однаковими медіанами. Таким чином, інтерпретація критерію Краскела-Уолліса в основному схожа з параметричним одновимірним дисперсійним аналізом, за винятком того, що цей критерій заснований швидше на ранги, ніж на середніх [246].

$$H = \left[ \frac{12}{n(n+1)} \right] \sum_{j=1}^c \frac{T_j^2}{n_j} - 3(n-1), \quad (3.5)$$

де  $n$  – загальна кількість спостережень у об'єднаних вибірках,  $n_j$  – кількість спостережень у  $j$ -ї вибірці ( $j = 1, 2, \dots, c$ ),  $T_j$  – сума рангів  $j$ -ї вибірки [246].

Узагальнена характеристика отриманих кластерів відображена у додатку Т.

Оскільки побудова таблиці наповненості кластерів та розрахунок критерію Краскера-Уолліса (додаток С) засвідчили певну залежність у рівні управління потенціалом розвитку та видом діяльності у сфері ЖКГ, то вважаємо, що необхідно здійснити побудову персоніфікованих стратегій у межах тих стратегічних блоків та векторів розвитку, які були нами визначені у попередніх розділах для сфери житлово-комунального господарства (таблиця 3.11).

**Таблиця 3.11 – Ключові характеристики для побудови стратегій управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ у розрізі видів діяльності**

Показники	Сфера водопостачання та водовідведення	Теплопостачання	Надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	Комплексні житлово-комунальні послуги
1	2	3	4	5
Сегмент, до якого належить більшість підприємств відповідної сфери ЖКГ	Сегмент підприємств домінуючої позиції та підприємств перспективної позиції	Сегмент підприємств домінуючої позиції та підприємств перспективної позиції	Сегмент підприємств достатньої позиції та сегмент підприємств слабкої позиції	Сегмент підприємств слабкої позиції

1	2	3	4	5
Ключові проблеми у межах сегменту	Недостатність енергоефективних та інноваційних технологій, низький рівень управління дебіторської заборгованості	Недостатність енергоефективних та інноваційних технологій, невиважена тарифна політика; збитковість діяльності	Високий рівень енергозатратності, низький рівень управління дебіторської заборгованості	Значний обсяг сумнівної для погашення дебіторської заборгованості, значна енергозатратність та зношеність основних фондів, негативний фінансовий результат діяльності та невиважена тарифна сітка
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку «гармонізації тарифної політики»	Мінімізація заборгованості держави за різницею в тарифах шляхом чіткого планування відповідних сум у Держбюджеті	Встановлення прозорих тарифів з врахуванням інвестиційної складової; обґрунтування доцільності підприємств сегменту з місцевих бюджетів	Забезпечення покриття тарифами собівартості наданих послуг із вимогами дотримання достатнього рівня соціальних гарантій населенню	Гармонізація розміру тарифу з врахуванням достатнього обсягу амортизаційних відрахувань на відновлення та оновлення основних фондів
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку «забезпечення енергоефективності та інноваційності»	Заміна комунікацій; перехід від аварійно-точкового ремонту до капітального ремонту; мінімізація втрат води у зв'язку із зношенням комунікацій	Перехід на альтернативні види палива; оптимізація рівня завантаженості теплогенеруючих потужностей; мінімізація втрат тепло- та електроенергії у зв'язку із зношенням комунікацій	Відкриття підприємств з переробки твердих побутових відходів; впровадження вторинної переробки відходів	Поступова заміна основних фондів на нові енергозберігаючі інноваційні технології
Заходи забезпечення цілей стратегічного блоку оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості	Підвищення якості послуг за рахунок встановлення систем очистки; заміна труб на сучасні, найбільш екологічні; підвищення комфортності обслуговування споживачів із використанням сучасних технологій (електронна черга, замовлення послуг он-лайн тощо)	Мінімізація втрат тепла за рахунок встановлення лічильників тепла; заміна вікон на енергозберігаючі; утеплення фасадів споруд та будівель; забезпечення відповідності нормам температурного режиму	Встановлення законодавчої відповідальності та притягнення порушників до відповідальності	Створення ефективного власника житла; розвитку конкурентного середовища на ринках житлового будівництва й житлово-комунальних послуг

1	2	3	4	5
Кінцева мета реалізації стратегії	Підвищення енергоефективності та мінімізація дебіторської заборгованості	Впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій; Досягнення виваженої тарифної політики; отримання позитивного фінансового результату діяльності	Збалансування системи відносин «підприємство-споживач»; мінімізація енерговтрат	Досягнення рентабельності функціонування та інвестиційної привабливості підприємств ЖКГ

**Джерело:** складено автором на основі [203; 187; 223; 200; 124].

В цілому, проведений поділ підприємств ЖКГ на сегменти дозволив виділити певні закономірності в управлінні потенціалом розвитку залежно від виду діяльності. Так, більшість підприємств, які надають послуги благоустрою, є збитковими та визначаються такими, що у найближчій перспективі без впровадження кардинальних реструктуризаційних заходів зазнають банкрутство. В даному випадку політика уряду, що спрямована на ліквідацію даного сектора підприємств ЖКГ та переведення функцій на фізичних та юридичних осіб (компанії з управління активами, ОСББ тощо) є виправданою.

Крім того, проведена сегментація дозволила виділити кластер підприємств ЖКГ, діяльність яких в цілому є перспективною, проте зношеність наявних основних фондів та необхідність впровадження нових інноваційних технологій, є перешкодою реалізації потенціалу розвитку цих підприємств. Аналізуючи отримані результати сегментації, вектори політики уряду у сфері ЖКГ та ґрунтовні дослідження науковців, вважаємо необхідністю побудову заходів персоніфікованих стратегій для всіх видів діяльності ЖКГ, сутність та оцінка ефективності яких буде проведена у наступному розділі.

### **3.3. Персоніфікація заходів реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності**

Проведене нами ґрунтовне дослідження стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ дозволило не тільки окреслити стратегічні блоки та

побудувати карту заходів їх реалізації, а й виявити наявність певної залежності між поділом підприємств за сегментами управління потенціалом розвитку та видом діяльності. Поряд із розробленими заходами стратегічного управління підприємствами ЖКГ, важливим є врахування особливостей реформаційних процесів та заходів реорганізації у окремих сферах діяльності житлово-комунального комплексу. Проте, поряд із загальновизначеними орієнтирами покращення житлово-комунальної сфери (підвищення енергоефективності, оновлення матеріально-технічної бази, збалансування тарифної політики, мінімізація дебіторської заборгованості споживачів та за розрахунками з бюджетом; забезпечення прибутковості діяльності та ін.), увага має бути акцентована на специфічних особливостях діяльності, етапу життєвого циклу, рівню розвитку підприємств, що надають різні житлово-комунальні послуги (водопостачання, водовідведення, теплопостачання, енергозабезпечення, утримання будинків та прибудинкових ділянок тощо).

Вітчизняними науковцями приділено багато уваги персоніфікованим проблемам підприємств ЖКГ. Так, Запатріна І. В. та Лебеда Т. Б. визначають зменшення надійності та погіршення якості послуг з водопостачання і водовідведення, збільшення кількості аварійних ситуацій техногенного характеру [58, с. 75]; Полякова Н. С. досліджує необхідність урегулювання обсягів дебіторської заборгованості підприємств водопостачання та водовідведення з одночасною оцінкою обсягів наданих послуг всім категоріям споживачів, показників стабільності користування послугами тощо [166, с. 101]; Лук'янов В. І. акцентує на важливості подолання проблем низької якості води, значних обсягів її втрат та забруднення водоймів каналізаційними викидами [125, с. 102].

Серед проблем у сфері теплопостачання автори виділяють наступні: незадовільний технічний стан об'єктів теплової енергетики, застарілий житловий фонд, які спричиняють надмірні втрати тепла при виробництві, транспортуванні і споживанні, недосконале законодавство та система ціноутворення, що не стимулюють широкого впровадження заходів щодо підвищення енергоефек-



тивності [45]; затримка розвитку технологій теплофікації, практична відсутність сучасних систем контролю, обліку і керування тепlopостачанням, дефіцит органічного палива, необхідність розв'язання екологічних проблем, високий ступінь зношеності енергетичних потужностей, основного й допоміжного теплоенергетичного устаткування, тарифного регулювання та оплати за спожиту теплову енергію [100, с. 5]; висока ціна теплоносіїв та значні втрати тепла [125, с. 102].

До основних перепон у реалізації потенціалу розвитку підприємств, що надають послуги благоустрою житла, Лук'янов В. І. відносить високий ступінь зносу житлового фонду, відсутність коштів на капітальний ремонт, поганий стан прибудинкових територій, аварійність ліфтів [125, с. 102]; Панасенко І. О. констатує значне погіршення технічного стану основних фондів, підвищення аварійності об'єктів житлового господарства, зростання витрат і непродуктивних витрат матеріальних та енергетичних ресурсів [152].

Незважаючи на суттєві доробки вітчизняних вчених у напрямі вирішення проблем та ґрунтовні рекомендації, на загальнодержавному рівні до цього часу здійснюється розробка комплексної стратегії розвитку сфери ЖКГ без особливого акценту на персоніфікованих заходах подолання проблем на підприємствах за видами діяльності.

Враховуючи, що реалізація потенціалу розвитку можлива лише при повному ефективному використанні усіх його складових (ресурси, можливості, інновації), вважаємо за доцільне проаналізувати специфічні проблеми у діяльності підприємств кожного виду послуг та персоніфікувати заходи досягнення цілей стратегічних блоків.

Так, в цілому досліджуючи проблематику у діяльності підприємств, що надають послуги водопостачання та водовідведення, нами визначені наступні персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку (таблиця 3.12).

**Таблиця 3.12 – Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств водопостачання та водовідведення**

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Необхідність заміни технічно та фізично застарілого обладнання на сучасні фінансоводоступні та енергозберігаючі аналоги	Залучення інвестицій на заміну застарілого обладнання та труб на нові, екологічні аналоги, що знижують собівартість послуг, підвищують якість води за рахунок нових систем очистки та використання екологічних труб
	Заміна трубопровідної системи у зв'язку із застарілістю, великими обсягами втрат води та низькою їх якістю	
Блок гармонізації тарифної політики	Різниця в показниках загальнобудинкових та особистих лічильників	Проведення чіткої справедливої диференціації тарифів між населенням, підприємствами та державними установами; надання пільг за довготривалу своєчасну сплату послуг та пільг за споживання значних обсягів; врахування різниці між загальнобудинковими витратами та індивідуальними лічильниками у тарифах на послуги з утримання будинків; розробка тарифної сітки та стимулювання споживачів до встановлення лічильників з врахуванням нічного часу, вихідних днів та температурного режиму
	Невідповідність обсягу тарифів якості наданих послуг	
	Високі тарифи, що є «непідйомними» для більшої частини споживачів	
Блок підвищення результативності діяльності	Неможливість отримання дозволу на користування надрами (видобування прісних підземних вод)	Скасування плати на спеціальний дозвіл або включення їх до собівартості продукції; віднести операції по відшкодуванню різниці у тарифах до неоподатковуваних; законодавчо закріпити на короткострокову перспективу звільнення від оподаткування в контексті розвитку сфери ЖКГ
	Отримання субвенції з Державного бюджету на відшкодування різниці в тарифах на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення належить до оподатковуваних операцій, що як наслідок зменшує фінансовий результат від діяльності на суму податкового боргу	
Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості	Низька поінформованість споживачів за наявності боргу та зміни тарифів	розробка ефективного механізму реструктуризації заборгованості; доступність субсидіювання неплатоспроможним споживачам; встановлення жорсткого контролю за нормами якості послуг та швидке реагування на необхідність усунення невідповідностей
	Відхилення якості наданих послуг (напр., невідповідність температурного режиму)	

**Джерело:** складено автором на основі [125; 96; 153; 124; 166].

Враховуючи те, що подолання проблем в управлінні потенціалом розвитку підприємств неможливе лише за рахунок самофінансування та дотаціювання з бюджету України, для реалізації запропонованих персоніфікованих заходів необхідно використовувати зовнішні можливості, зокрема, впроваджувати інструменти підтримки ЖКГ міжнародними організаціями.

Так, наразі підприємства водопостачання та водовідведення можуть подати заявку на участь у наступних програмах:

1) програма підтримки Німецького державного банку розвитку (KfW), що полягає у фінансуванні проектів із відновлення та модернізації об'єктів інфраструктури, зокрема у сфері водопостачання, водовідведення [159];

2) програма «Інвестиційний фонд» та «Енергозбереження» Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО) полягає у фінансуванні близько 30 % вартості проекту, що позитивно впливає на зовнішнє середовище, у тому числі програми з очистки стічних вод [258; 265];

3) програма підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) спрямована на підтримку чотирьох основних напрямків: сталий економічний розвиток, стале використання енергоресурсів та міський розвиток, врядування та відновлення миру, а також здоров'я [229];

4) програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014—2020», полягає у розвитку надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем [188].

Наявність значних перешкод у реалізації блоків стратегії на підприємствах теплопостачання спричинює необхідність визначення персоніфікованих заходів управління потенціалом їх розвитку (таблиця 3.3).

**Таблиця 3.13 – Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств теплопостачання**

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Застарілість матеріально-технічної бази; аварійний стан тепло- та енергомереж	Забезпечення повного фінансування програм оновлення основних фондів та впровадження енергозберігаючих технологій за рахунок отриманих грантів та інвестицій програм підтримки ЖКГ

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок гармонізації тарифної політики	Існування рахунків із «спеціальними тарифними ставками» для підприємств теплоенергетики порушують принцип соціальної рівноправності	Виключення норм у Законі України «Про теплопостачання», що передбачають існування рахунків зі спеціальним режимом.
Блок підвищення результативності діяльності	Включення субвенції з Державного бюджету на відшкодування різниці в тарифах на теплову енергію до доходу, що підлягає оподаткуванню, збільшує податкове навантаження на підприємство	Віднести операції з відшкодування різниці у тарифах до тих, на які не нараховується податок на прибуток; запровадити тимчасові податкові канікули для підприємств теплопостачання за умови спрямування вивільнених коштів на підвищення інноваційності діяльності
Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості	Невідповідність наданих послуг нормативам температурного режиму; відсутність у більшості випадків можливості споживачами самостійно зменшувати або збільшувати обсяг спожитих послуг	Стимулювання споживачів до встановлення сучасних лічильників з можливістю визначення та встановлення бажаного температурного режиму

**Джерело:** складено автором на основі [45; 58; 165; 125; 96; 153; 166].

Забезпечення визначених заходів можливе шляхом фінансування з Держбюджету, залучення інвестицій та фінансування в межах діючих програм підтримки підприємств теплопостачання міжнародних організацій. Зокрема, наразі діють такі програми як:

- 1) «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України» Міжнародного банку реконструкції та розвитку [240];
- 2) «Енергоефективні демопроекти в секторі теплопостачання України» Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО) [236];
- 3) Програма фінансування альтернативної енергетики в Україні Європейського банку реконструкції та розвитку [266];
- 4) Програми глобального інноваційного фонду Global Innovation Fund, що спрямовані на фінансування нових бізнес-моделей, технологічних рішень, ідей щодо способів надання продуктів і послуг, які принесуть користь бідним країнам, що розвиваються [241].

Досліджуючи напрями удосконалення управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ у сфері благоустрою важливо акцентувати увагу на необхідності створення конкурентного середовища та створення ефективного механізму відносин між замовниками та споживачами, що враховує появу нових у цій сфері підприємницьких суб'єктів різних організаційно-правових форм. При цьому важливим створення ефективної системи контролю за діяльністю даних суб'єктів та ефективністю використання ними коштів на ремонт, відновлення та розвиток житлового господарства (таблиця 3.14).

**Таблиця 3.14 – Персоніфіковані заходи стратегії управління потенціалом розвитку підприємств з обслуговування будинків, споруд та прибудинкових територій**

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності	Складність процедури та важкодоступність отримання кредиту банку для ОСББ	Визначення банками спеціального статусу для ОСББ як позичальника та створення відповідного спеціального кредитного портфелю; впровадження ефективної практики енергоаудиту на основі позитивного зарубіжного досвіду
	Відсутність практики енергоаудиту	
Блок гармонізації тарифної політики	Відсутність нормативів регулювання умов та норм оплати тарифів для комунальних підприємств за загальними будинковими лічильниками у житлових будинках та гуртожитках	Обґрунтування тарифної сітки, що містить оплату загальнобудинкових лічильників та тарифів для мешканців гуртожитків
Блок підвищення результативності діяльності	Відсутність нормативно-законодавчого регулювання процедури переходу комунального майна компаніям з управління активами, ОСББ та іншим видам приватних управлінських організацій	Обґрунтувати та нормативно затвердити доступний та швидкий механізм передачі права управління комунальною власністю приватним організаціям
Блок підвищення результативності діяльності	Низька кваліфікованість керівників ОСББ та КУА, що зменшує привабливість користування послугами цих організацій	Проведення у загальнодержавному масштабі тренінгів, консультативних семінарів та реалізація програм з підготовки кваліфікованого персоналу у сфері ЖКП
	Відсутність законодавчо-регламентованого контролю за цільовим використанням коштів ОСББ, КУА та інших приватних організацій з управління комунальним майном	Покладання на органи місцевого самоврядування функції контролю за цільовим використанням коштів на утримання житлового фонду

Стратегічний блок	Проблематика	Персоніфіковані заходи досягнення цілей
Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості	Проблеми з впровадження інноваційних підходів до управління системою відносин із споживачами	Адаптація підприємств до сучасних методів спілкування зі споживачами (наприклад, впровадження електронної черги; функціональний поділ персоналу відповідно до видів звернень та ін.); створення інтернет-сайтів із доступом до особистого кабінету та можливістю он-лайн спілкування з консультантам або розробка стандартних відповідей на поширені питання; створення можливості замовлення певної послуги у он-лайн режимі
	Відсутність джерел інформування споживачів про зміни тарифів, їх склад та існування наявної заборгованості	

**Джерело:** складено автором на основі [45; 58; 165; 125; 96; 153; 166].

Серед існуючих програм підтримки ЖКГ міжнародними організаціями для покращення сфери надання послуг з утримання будинків, споруд і прибудинкових територій підприємства у сфері благоустрою мають можливість взяти участь у наступних:

- 1) USAID Агентство США з міжнародного розвитку проводить фінансування заходів, пов'язаних із забезпеченням суспільного добробуту та підтримкою навколишнього середовища [148];
- 2) Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) проводить «Програму розвитку муніципальної інфраструктури України» [63];
- 3) Північна екологічна фінансова корпорація проводить програму «Інвестиційний фонд», в межах якої фінансує близько 30 % вартості проекту, що позитивно впливає на зовнішнє середовище, у тому числі програми з очистки стічних вод, поводження з побутовими відходами [245];
- 4) Міжнародна фінансова корпорація (IFC) проводить програми кредитування в національній валюті, що реалізується у сфері підвищення енергоефективності та створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) [244];
- 5) Французька компанія Engie фінансує заходи у сфері управління житлом [77].

Оцінка очікуваного результату від запропонованого комплексу заходів є важкореалізованою, оскільки певні якісні зміни, що відбудуться із реалізацією заходів (наприклад, підвищення кваліфікованості працівників, покращення проінформованості споживачів про послуги та ін.) неможливо оцінити кількісно, окрім того, дані заходи мають різний часовий період виконання. Проте деякі із запропонованих заходів (впровадження податкових канікул; включення інвестиційної складової у тариф та ін.) можна оцінити кількісно. Тому у роботі нами запропоновано розрахунок результату впровадження окремих заходів:

- 1) запровадження податкових канікул;
- 2) врахування інвестиційної складової у тарифі;
- 3) участь у програмах підтримки ЖКГ міжнародних організацій (за аналогією застосування діючих програм у інших регіонах);
- 4) ліквідація заборгованості бюджету за дотаціями на відшкодування різниці цін та субвенціями.

Серед наявного статистичного інструментарію оцінки вважаємо найбільш прийнятним для використання у даному масштабі інструментарій таксономічного аналізу, що дозволить нам провести порівняльний аналіз стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ до та після реалізації запропонованих заходів. Метод таксономії дозволяє отримати лінійне упорядкування об'єктів за рівнем розвитку досліджуваних процесів [163].

Основою для проведення таксономічного аналізу є побудова базової матриці спостережень за формулою 1, елементами якої є значення індикаторів ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку  $i$ -го підприємства (від 1 до  $w$ ).

$$X_k = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{w1} & x_{w2} & \dots & x_{wj} & \dots & x_{wn} \end{pmatrix}, \quad (3.17)$$

де  $i$  – порядковий номер групи підприємств за видом діяльності (від 1 до  $n$ );

$j$  – індикатор, що характеризує стан відповідної групи підприємств [163, с. 10].

Дескриптивний алгоритм таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств зазначений на рисунку 3.17.

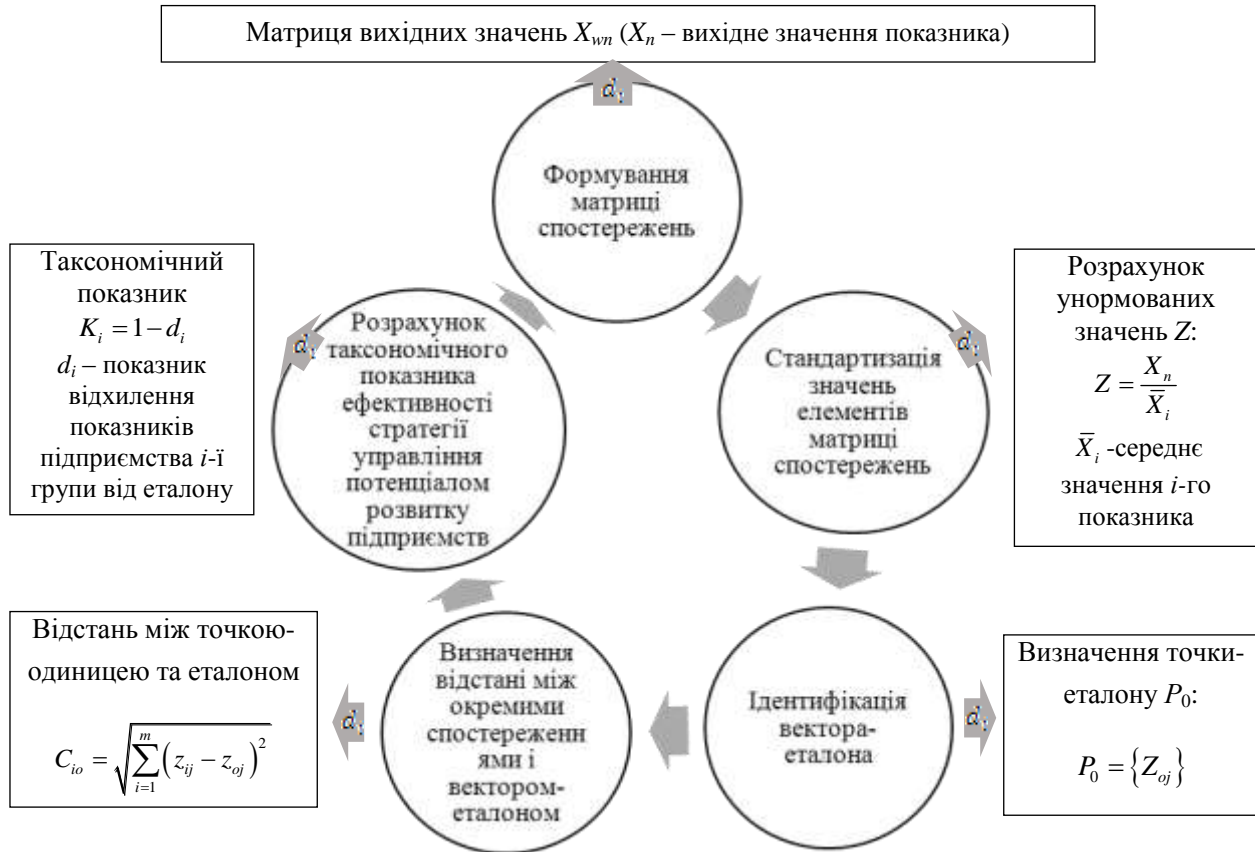


Рисунок 3.17 – Дескриптивний алгоритм таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств

**Джерело:** складено автором на основі [163; 96; 156].

Для побудови матриці оцінки стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ взято агреговані значення індикаторів досягнення стратегічних блоків (блоку «гармонізації тарифної політики»; блоку «забезпечення енергоефективності та інноваційності»; блоку оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості; блоку досягнення результативності діяльності) у розрізі груп підприємств за видами діяльності (таблиця 3.15). При визначенні прогнозних показників управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ було враховано вплив дії запропонованих заходів, що спричинить наступні зміни:



- 1) зменшення податкового навантаження → зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг;
- 2) включення інвестиційної складової до тарифу → забезпечення покриття собівартості середньозваженим тарифом;
- 3) залучення коштів міжнародних інвесторів на оновлення основних фондів → зниження собівартості продукції;
- 4) ліквідація заборгованості держави за виплатами підприємствам ЖКГ → зменшення обсягу дебіторської заборгованості.

**Таблиця 3.15 – Вихідні дані для проведення таксономічного аналізу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області\***

Підприємства з надання послуг	Чистий дохід від реалізації послуг	Фінансовий результат діяльності	Дебіторська заборгованість	Середня собівартість по підприємству без ПДВ	Середньозважений тариф по підприємству без ПДВ	Матеріальні витрати	Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом
До реалізації заходів							
Водопостачання	199 330	-57 898,4	167 699	7,8	7,8	126 749,5	79,6
Водовідведення	164 475,7	-43 887,00	141 713,4	7,8	6,2	75 593,5	79,5
теплопостачання	1 820 680,9	-142 992,7	611 137,2	1 231,6	1 143,8	2 412 428,1	92,9
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	124 476,1	-21 150,4	65 121,1	2,1	1,7	118 514,3	84,7
Після реалізації заходів							
Водопостачання	210 428	-46 800,4	18 993	6,6	8,6	101 140,7	129,4
Водовідведення	170 341,7	-17 371,7	24 692,6	6,6	6,8	65 300,0	102,9
Теплопостачання	1 835 734,3	-127 939,3	295 309,3	1046,9	1258,2	2 393 534,2	120,2
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	125 692,4	-19 934,1	52 130,4	1,8	1,9	111 473,1	109,6

\* Дані агреговані за видами послуг, що надають підприємства Полтавської області у 2017 році.

**Джерело:** складено на основі додатку П.

Нівелювання неоднорідності та різновимірності індикаторів досягається шляхом стандартизації даних (таблиця 3.16), для чого розраховується середнє значення по показникам ( $X_{cp}$ ), відхилення фактичних значень від середнього ( $X - X_{cp}$ ) та квадрат відхилення фактичних значень від середнього  $(X - X_{cp})^2$ .

**Таблиця 3.16 – Проміжні розрахунки для визначення таксономічного показника ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Підприємства з надання послуг	Чистий дохід від реалізації послуг				Фінансовий результат діяльності				Дебіторська заборгованість				Середня собівартість по підприємству без ПДВ			
	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$
Водопостачання (до)	199 330,0	-382 064,9	145 973 578 260,4	-0,5	-57 898,4	1 848,4	3 416 397,7	0,0	167 699,0	-4 400,5	19 364 400,2	0,0	7,8	-281,1	79 017,2	-0,6
Водовідведення (до)	164 475,7	-416 919,2	173 821 608 905,7	-0,6	-43 887,0	15 859,8	251 531 670,1	0,3	141 713,4	-30 386,1	923 315 073,2	-0,2	7,8	-281,1	79 017,2	-0,6
Теплопостачання (до)	1 820 680,9	1 239 286,0	1 535 829 820 778,2	1,7	-142 992,7	-83 246,0	6 929 888 191,4	-1,8	611 137,2	439 037,7	192 754 102 021,3	2,3	1 231,6	942,7	888 683,3	1,9
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій (до)	124 476,1	-456 918,8	208 774 778 370,5	-0,6	-21 150,4	38 596,4	1 489 678 233,3	0,8	65 121,1	-106 978,4	11 444 378 066,6	-0,6	2,1	-286,8	82 254,2	-0,6
Водопостачання (після)	210 428,0	-370 966,9	13 7616 431 621,4	-0,5	-46 800,4	12 946,4	167 607 978,3	0,3	18 993,0	-153 106,5	23 441 600 342,3	-0,8	6,6	-282,3	79 693,3	-0,6
Водовідведення (після)	170 341,7	-411 053,2	168 964 722 953,9	-0,6	-17 371,7	42 375,1	1 795 644 862,5	0,9	24 692,6	-147 406,9	21 728 794 167,6	-0,8	6,6	-282,3	79 693,3	-0,6
Теплопостачання (після)	1 835 734,3	1 254 339,4	1 573 367 361 750,9	1,7	-127 939,3	-68 192,6	4 650 223 875,5	-1,5	295 309,3	123 209,8	15 180 654 816,0	0,7	1 046,9	758,0	574 564,0	1,5
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій (після)	125 692,4	-455 702,5	207 664 757 113,7	-0,6	-19 934,1	39 812,7	1 585 047 100,0	0,9	52 130,4	-119 969,1	14 392 584 954,8	-0,6	1,8	-287,1	82 426,4	-0,6
$x_{cp}$	581 394,9	×	4152 013 059 754,6	×	-59 746,8	×	16 873 038 308,9	×	172 099,5	×	27 988 479 3842,0	×	288,9	×	1 945 348,9	×
$1/w \sum (x-x_{cp})^2$	×	×	519 001 632 469,3	×	×	×	2 109 129 788,6	×	×	×	34 985 599 230,3	×	×	×	243 168,6	×
$S_k = \sqrt{[1/w \sum (x-x_{cp})^2]}$	×	×	720 417,7	×	×	×	45 925,3	×	×	×	187 044,4	×	×	×	493,1	×

Продовж. табл. 3.16

Підприємства з надання послуг	Середньозважений тариф по підприємству без пдв				Матеріальні витрати				Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом			
	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$	$x$	$x-x_{cp}$	$(x-x_{cp})^2$	$z_{ik}$
Водопостачання (до)	7,8	-334 068,1	111 601 520 492,7	-0,4	126 749,5	-548 842,2	301 227 733 058,7	-0,6	79,6	-20,3	410,1	-1,1
Водовідведення (до)	6,2	-334 069,7	111 602 589 513,3	-0,4	75 593,5	-599 998,2	359 997 810 003,3	-0,6	79,5	-20,4	414,1	-1,2
Теплопостачання (до)	1 143,8	-332 932,1	110 843 808 180,3	-0,4	2 412 428,1	1 736 836,4	3 016 600 767 206,8	1,7	92,9	-7,0	48,3	-0,4
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій (до)	1,7	-334 074,2	111 605 596 161,2	-0,4	118 514,3	-557 077,4	310 335 201 736,9	-0,6	84,7	-15,2	229,5	-0,9
Водопостачання (після)	101 140,7	-232 935,2	54 258 824 869,2	-0,3	101 140,7	-574 451,0	329 993 922 678,5	-0,6	129,4	29,6	873,2	1,7
Водовідведення (після)	65 300,0	-268 775,9	72 240 504 579,0	-0,3	65 300,0	-610 291,7	372 455 928 574,3	-0,6	102,9	3,1	9,3	0,2
Теплопостачання (після)	2 393 534,2	2 059 458,3	4 241 368 334 979,5	2,6	2 393 534,2	1 717 942,5	2 951 326 519 203,4	1,7	120,2	20,4	414,1	1,2
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій (після)	111 473,1	-222 602,8	49 552 023 263,1	-0,3	111 473,1	-564 118,6	318 229 766 660,0	-0,6	109,6	9,7	95,1	0,6
$x_{cp}$	334 075,9	×	4 863 073 202 038,3	×	675 591,7	×	7 960 167 649 121,9	×	99,9	×	2493,7	×
$1/w\Sigma(x-x_{cp})^2$	×	×	607 884 150 254,8	×	×	×	995 020 956 140,2	×	×	×	311,7	×
$S_k=\sqrt{[1/w\Sigma(x-x_{cp})^2]}$	×	×	779 669,3	×	×	×	997 507,4	×	×	×	17,7	×

Джерело: пораховано автором.

Результативна матриця стандартизованих значень зазначена у таблиці 3.17:

**Таблиця 3.17 – Стандартизовані показники ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Підприємства сфери:	Чистий дохід від реалізації послуг	Фінансовий результат діяльності	Дебіторська заборгованість	Середня собівартість по підприємству без ПДВ	Середньозважений тариф по підприємству без ПДВ	Матеріальні витрати	Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом
Водопостачання до реалізації заходів	-0,53	0,04	-0,02	-0,57	-0,43	-0,55	-1,15
Водовідведення до реалізації заходів	-0,58	0,35	-0,16	-0,57	-0,43	-0,60	-1,15
Теплопостачання до реалізації заходів	1,72	-1,81	2,35	1,91	-0,43	1,74	-0,39
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій до реалізації заходів	-0,63	0,84	-0,57	-0,58	-0,43	-0,56	-0,86
Водопостачання після реалізації заходів	-0,51	0,28	-0,82	-0,57	-0,30	-0,58	1,67
Водовідведення після реалізації заходів	-0,57	0,92	-0,79	-0,57	-0,34	-0,61	0,17
Теплопостачання після реалізації заходів	1,74	-1,48	0,66	1,54	2,64	1,72	1,15
Утримання будинків, споруд і прибудинкових територій після реалізації заходів	-0,63	0,87	-0,64	-0,58	-0,29	-0,57	0,55

Джерело: пораховано автором.

Стандартизація індикаторів дозволяє розрахувати точку-еталон як точку з координатами максимальних значень ознак-стимуляторів (показники, що позитивно впливають на управління потенціалом розвитку підприємств) та мінімальних значень ознак-дестимуляторів (показники із протилежними властивостями). Відповідно до розрахунків буде отримана точка еталон, що має координати  $r_{01}, K, r_{0j}, K, r_{0n}$ , одержані за формулою:

$$r_{oj} = \begin{cases} \min(r_{ij}), j \notin J \\ \max(r_{ij}), j \in J \end{cases}, \quad (3.2)$$

де  $J$  – множина показників-стимуляторів [156].

Серед тих ознак, що виділені нами у стратегічних блоках, стимуляторами є показники: чистого доходу, фінансового результату, середньозваженого тарифу, рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом. Такі показники як: собівартість, дебіторська заборгованість, матеріальні витрати – є дестимуляторами. Відповідно до цього твердження, точка-еталон буде мати такий вигляд:

$$P_0 = \{1,74; 0,92; -0,82; -0,58 \quad 2,64 \quad -0,61 \quad 1,67\}.$$

Відповідно визначеного нами дескриптивного алгоритму таксономічного аналізу реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ наступним кроком є обчислення відстані між окремими групами підприємств (спостереженнями) і точкою-еталоном ( $P_0$ ), що визначається за формулою. У роботі для розрахунку відстаней між характеристиками еталону та  $j$ -го підприємства використано формулу Евкліда.

$$C_{i0} = \left[ \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{oj})^2 \right]^{1/2}. \quad (2.3)$$

Результати обчислення відстані між точками спостережень та точкою  $P_0$  наведені у таблиці 3.18.

**Таблиця 3.18 – Показники відстані між точками спостереження та точкою  $P_0$**

Відстань між точкою спостереження та точкою $P_0$ відповідної групи підприємств ЖКГ	Значення
$C_{i0\text{водопост}}$	4,89
$C_{i0\text{водовід}}$	4,85
$C_{i0\text{тепло}}$	6,55
$C_{i0\text{житло}}$	4,64
$C_{i0\text{водопостП}}$	3,76
$C_{i0\text{водовідП}}$	4,06
$C_{i0\text{теплоП}}$	4,26
$C_{i0\text{житлоП}}$	3,94

\* Умовні позначення: водопост, водовід, житло, тепло – значення показника по підприємствам сфери водопостачання, водовідведення, теплопостачання, надання послуг з утримання будинків та прибудинкових територій до реалізації запропонованих заходів стратегії; водопостП, водовідП, житлоП, теплоП – після реалізації заходів.

Отримана відстань дозволяє провести розрахунок таксономічного показника реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ з використанням формул:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (3.24)$$

де  $d$  – відхилення відстані між точкою спостереження та точкою  $P_0$  від значення відстані ознак, яке визначається за формулою:

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (3.25)$$

$$C_0 = \overline{C_0} + 2S_0, \quad (3.26)$$

$$\overline{C_0} = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w C_{i0}, \quad (3.27)$$

$$S_0 = \left[ \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (C_{i0} - \overline{C_0})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.28)$$

де  $m$  – кількість груп спостережень;

$C_{i0}$  – відстань між точками спостереження і точкою  $P_0$ ;

$C_0$  – середня відстань;

$S_0$  – середньоквадратичне відхилення між індикаторами та точкою-еталоном [163; 156].

Проміжні розрахунки для визначення інтегрального показника зазначені у таблиці 3.19.

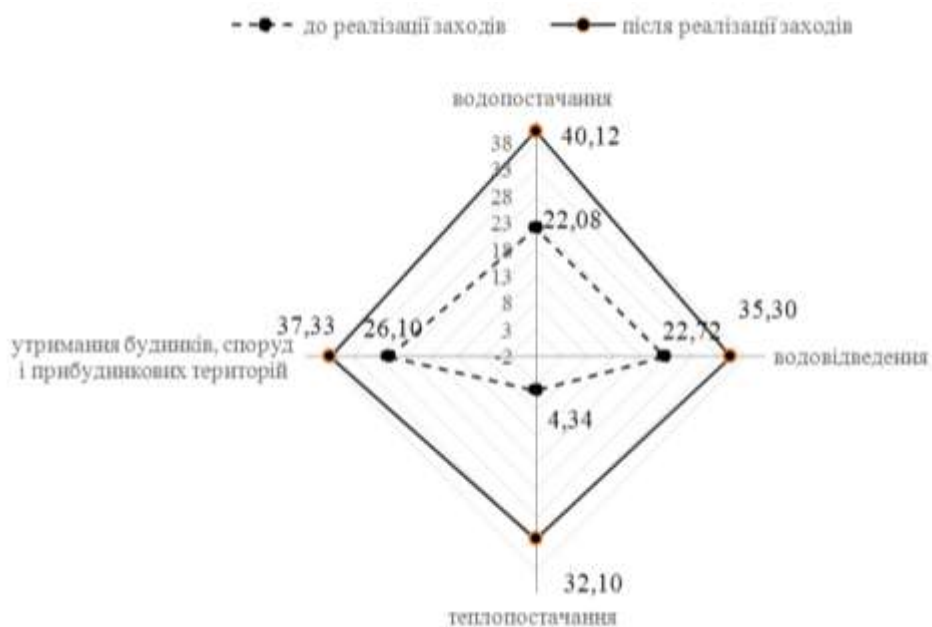
Візуалізація результатів розрахунку інтегрального показника (рисунок) дозволила визначити чіткі позитивні зрушення в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ полтавської області після реалізації запропонованих у роботі стратегічних заходів.

Особливо позитивні зрушення можна відмітити у ефективності управління потенціалом розвитку підприємств водопостачання (ефективність зросла на 20,53 %) та теплопостачання (19,86 %), що підтверджує доцільність застосування даних заходів.

**Таблиця 3.19 – Розрахунок відстаней між окремими спостереженнями і вектором – еталоном та побудова таксономічного показника реалізації стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області**

Показник	До реалізації запропонованих стратегічних заходів				Після реалізації запропонованих стратегічних заходів			
	водопостачання	водовідведення	теплостачання	утримання будинків, споруд і прибудинкових територій	водопостачання	водовідведення	теплостачання	утримання будинків, споруд і прибудинкових територій
Відхилення відстані між точкою спостереження та точкою $P_0$ від значення відстані ознак	0,78	0,77	1,04	0,74	0,60	0,65	0,68	0,63
Таксономічний показник, %	22,08	22,72	4,34	26,10	40,12	35,30	32,10	37,33

Джерело: складено автором.



**Рисунок 3.18 – Зрушення таксономічного показника ефективності реалізації стратегії управління потенціалом підприємств ЖКГ до та після впровадження персоналізованих стратегічних заходів, %**

Джерело: складено автором.

Загалом, розрахунок таксономічного показника, який враховував окремі кількісні орієнтири у стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області, показав можливість значного підвищення ефективності управління та удосконалення стану житлово-комунального господарства в цілому. Комплексне виконання запропонованих нами заходів, які, окрім зазначених кількісних параметрів, включають і якісні, (які наразі не можливі для кількісного відображення) дозволять підприємствам у середньостроковій перспективі досягти європейських стандартів як по якості послуг, так і по співвідношенню «ціна-доступність-якість».

Впровадження запропонованих стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ має за мету підвищити ефективність діяльності, а інтеграція цих стратегій у систему управління є вирішальними для виживання в умовах існуючого конкурентного середовища на ринку та забезпечення потреб своїх клієнтів та кінцевих користувачів.

Удосконалені методичні положення сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку, що ґрунтується на проведенні ітераційного кластерного аналізу *k-means*. Результати сегментації дозволять систематизувати стратегічні заходи управління потенціалом розвитку в контексті нівелювання виявлених проблемних точок. За критеріальними індикаторами забезпечення заходів стратегічних блоків проведена сегментація підприємств ЖКГ Полтавської області на сегменти домінуючої, перспективної, сприятливої, достатньої та слабкої позиції управління потенціалом розвитку засобами ітераційного кластерного аналізу *k-means*.

При цьому побудова таблиці наповненості кластерів та розрахунок критерію Краскера-Уолліса засвідчили певну залежність між рівнем управління потенціалом розвитку та видом діяльності підприємств у сфері ЖКГ, що визначило необхідність розробки персоніфікованих стратегій у межах стратегічних блоків та векторів розвитку.



Оцінка очікуваного результату від запропонованого комплексу персоналізованих заходів була здійснена за допомогою таксономічного показника, що враховував кількісні зміни після реалізації заходів (запровадження податкових канікул; врахування інвестиційної складової у тарифі; участь у програмах підтримки ЖКГ міжнародних організацій (за аналогією застосування діючих програм у інших регіонах); ліквідація заборгованості бюджету за дотаціями на відшкодування різниці цін та субвенціями та ін.). Це дозволило провести порівняльний аналіз стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ до та після реалізації запропонованих заходів та візуалізувати чіткі позитивні зрушення в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області після реалізації запропонованих у роботі стратегічних заходів.

## ВИСНОВКИ

У даній монографії представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної задачі, що полягає в удосконаленні науково-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства:

1. Узагальнено теоретичне підґрунтя управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ для виокремлення основних компонентів «ресурси–можливості – інновації» та, дослідження їх на прикладі підприємств ЖКГ, визначено низку проблем у діяльності вказаного господарства (зношеність виробничих потужностей, збиткова діяльність, дефіцит фінансових ресурсів, аварійний стан комунальної інфраструктури й ін).

Формалізація проведеного дослідження дозволила обґрунтувати сутність поняття «потенціал розвитку підприємства» та сформувати концепцію дослідження потенціалу розвитку підприємства на основі інтегрування семантичного аналізу понять «потенціал», «потенціал підприємства», «розвиток» і декомпозиційного аналізу категорії «потенціал» через виділення складових «ресурси», «можливості», «інновації».

2. Виділено особливості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, до яких належать: природна монополія більшості підприємств ЖКГ; обмежена можливість впливу та регулювання тарифів і цін; соціально важлива необхідність досягнення довгострокової життєдіяльності та безперервності виробництва; значні відмінності у якості послуг порівняно з європейськими стандартами забезпечення розвитку країни, недостатня обґрунтованість тарифів; факт існування значних обсягів дебіторської заборгованості; тісний кореляційний зв'язок між фінансовими результатами діяльності підприємств і чинниками політико-економічного середовища в країні. Це дозволило обґрунтувати наукові гіпотези з визначенням поряд із загальними (класичними) функціями управління підприємствами ряду специфічних для управління ЖКГ функцій. У дослідженні проведено їх інтегрування, результатом чого стала побудова мат-

риці інтегрування взаємозв'язків функцій і складових векторно-орієнтованого управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

3. У роботі побудований структурно-функціональний механізм управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, що продемонстрував єдність та взаємозв'язки ключових елементів механізму: функцій, методів, інструментів управління, інформаційного й правового забезпечення та векторних орієнтирів розвитку.

4. Розкрито й обґрунтовано комплекс оціночних процедур, що рекомендовані для застосування під час аналізу ресурсозабезпеченості підприємств ЖКГ Полтавської області для ефективного управління потенціалом розвитку. Послідовність аналізу полягає у дослідженні абсолютних і часткових показників управління фінансовими, виробничими, трудовими, інформаційними ресурсами та розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління цими компонентами. Результатом поетапного виконання оціночних процедур є побудова графоаналітичної моделі ресурсної складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ.

5. Запропонований у роботі науково-методичний підхід до оцінювання економічних, техніко-технологічних, природних, демографічних, політико-правових і соціокультурних чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ базується на методі Дельфі та передбачає проведення експертного опитування у два раунди із застосуванням коефіцієнта конкордації для досягнення узгодженості думок експертів. Отримана градація чинників за силою їх впливу на потенціал розвитку стала базою для виділення ключових проблем у діяльності підприємств ЖКГ.

6. Побудова трикутників рекомендованих стратегій для підприємств за методом SPACE-аналізу на базі індикаторів діючого стану управління системою «ресурси – можливості – інновації» дозволила візуалізувати поступовий перехід типу поведінкової стратегії від захисної у 2013–2015 рр. до конкурентної у 2016 р. та агресивної у 2017 р. Зроблено висновок, що підприємства ЖКГ

Полтавської області здійснюють спроби адаптуватись до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні, змінюючи моделі поведінки з метою вижити та безперервно функціонувати в конкретний період часу.

7. У межах розробленого наукового підходу до управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі агрегованої маршрутизації управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ окреслено ключові етапи концепції управління за процесним підходом: створення інформаційної бази управління; дослідження ресурсної забезпеченості підприємства; визначення можливості впровадження інноваційних технологій; установлення вектора діяльності підприємства та побудова відповідної стратегії; побудова стратегічних блоків досягнення довгострокових цілей з урахуванням специфіки діяльності, наявних проблем, рівня потенціалу розвитку підприємств; реалізація заходів стратегії та їх коригування за необхідності. Проведено інтерпретацію моделі управління відповідно до специфіки підприємств ЖКГ.

8. Проведена сегментація підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку сприяла виокремленню п'яти сегментів: домінуючої, перспективної, сприятливої, достатньої та слабкої позиції управління потенціалом розвитку. На основі побудови таблиці наповненості кластерів визначено необхідність розробки персоніфікованих стратегій управління потенціалом розвитку у межах стратегічних блоків і векторів розвитку. Це дозволило виявити існування залежності стану потенціалу розвитку підприємств від сфери діяльності, в якій вони працюють.

9. Узагальнення перспектив нарощення потенціалу розвитку підприємств стало базою для розробки методичного підходу до оцінювання ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку за видами діяльності: водопостачання, водовідведення, тепlopостачання та надання послуг з утримання будинків і прибудинкових територій. Запропоновано економіко-математичну модель оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів на основі таксономічного аналізу, що дозволила змодельовати ефективність управління

від реалізації запропонованих заходів і зіставити її із фактичними показниками управління потенціалом розвитку, що підтвердило доцільність упровадження заходів. Обґрунтування персоніфікованих заходів стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, що враховує можливість адаптації зарубіжного досвіду для подолання визначених проблем, дозволить підвищити ефективність реалізації такої стратегії для підприємств водопостачання (+18,04 %), водовідведення (+12,58 %), утримання будинків, споруд і прибудинкових територій (+11,23 %), теплопостачання (+27,76 %).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеев С. Б. Концепція управління стратегічним потенціалом підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4 (41). С. 92–99.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф, пер. с англ.: под ред Л. И. Евенко-М., Экономика, 1989. – 519 с.
3. Апопій В. В. Скрипко Т. О. Дорожня карта-інструмент удосконалення механізму державного забезпечення інноваційної активності підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво. 2015. № 18. С. 42–46.
4. Апостолук А. Реалії та перспективи розвитку конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг. Галицький економічний вісник. – Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 46. № 3. С. 53–60.
5. Арєф'єва О. В., Корєнков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія, Київ, ГРОТ, 2004. 200 с.
6. Аудиторський звіт за проектом «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України». URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/internat-cooperation/auditorskiy-zvit-za-proektom-pidvishhennya-energoefektivnosti-vsektori-tsentralizovanogo-teplopostachannya-ukrayini> (дата звернення: 09.11.18).
7. Афанасьєв М. В. Інноваційні процеси в системі державного управління і місцевого самоврядування, Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006. 212 с.
8. Багрій К. Ю. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». 2010. № 7 (25). Ч. 1. С. 50–57.
9. Баранівська Х. З. Барвінські Є. С., Фещур Р. В. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. 2011. № 19. С. 140–150.
10. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6–13.

11. Бережна А. Ю. Європейські стандарти бізнес-планування як елемент комплексного розвитку житлово-комунального господарства регіону. Економіка і регіон. 2016. № 2 (58). С. 41–48.
12. Бережна А. Ю. Ресурсозбереження як стратегічний напрямок розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 262–266.
13. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб., Львів: Магнолія 2006, 2011. 308 с.
14. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012 рік. № 11. Ч. 2. С. 41–45.
15. Бланк И. А. Управление формированием капитала. Київ: Ника-центр, Эльга. 2002. 512 с.
16. Бондаренко О. В. Вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників ЖКГ. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2014. Т. 1. № 2.2. С. 216–221.
17. Бражникова Л. Н. Стратегическое управление финансовой деятельностью предприятий ЖКХ: монография; НАН Украины. Институт экономики промышленности, Донецк: Юго-Восток. 2010. 499 с.
18. Бубенко П. Т., Димченко О. В., Прасол В. М., Дворкін С. В. Шляхи вирішення проблемних питань кадрової політики ЖКГ за умов реформування. Бізнес-інформ. 2013. № 3. С. 212–217.
19. Васюткіна Н. Підхід до побудови ієрархічної структури потенціалу розвитку підприємств. Вісник ТНЕУ. № 1. 2014. С. 154–163.
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – 5-те вид. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. 1565 с.
21. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. Научний вестник ДГМА. 2017. № 1 (22Е). С. 120–129.
22. Відоменко І. О. Проблемні питання оцінки використання виробничих ресурсів підприємства. Сучасні проблеми економіки підприємств. 2011. № 4. С. 22–25.

23. Вовк В. М. Методика та організація аналізу формування і використання фінансових ресурсів підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.04; Терноп. акад. нар. госп-ва. Тернопіль, 2004. 20 с.
24. Вожжова О. Ф. Оптимізація фінансових ресурсів акціонерних товариств у торгівлі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2004. 19 с.
25. Ворсовський О. Л. Теоретико-методологічні основи потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2008. № 8. С. 42–44.
26. Гавриш К. С. Кластерний аналіз підприємств готельного господарства України. Бізнес-інформ. 2013. № 7. С. 216–224.
27. Гайденок С. М. Економетричне моделювання показників функціонування підприємств житлово-комунального господарства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 2-1 (08). С. 91–97.
28. Гайко Є. Ю. Проектне фінансування комунальної інфраструктури: світова практика. Економіка і прогнозування. 2008. № 1. С. 145–153.
29. Глаголева І. І. Берко А. Ю. Застосування кластерного аналізу для опрацювання земельного кадастру. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 783. С. 420–429.
30. Глух М. В. Проблеми кадрового забезпечення сфери житлово-комунального господарства: Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. № 2. С. 147–151.
31. Глущенко А. М. Моделювання стратегії розвитку металургійного підприємства. Економічний простір. 2016. № 108. С. 182–193.
32. Голодова Ж. Г. Формирование и управление финансовым потенциалом региона в целях обеспечения его экономического роста: автореферат дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.10. Москва, 2010. 20 с.
33. Гончар О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. Економіст. 2015. № 1. С. 49–52.



34. Горбачева О. М., Дивогриць О. М. Розвиток інноваційного процесу в Україні. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> (дата звернення 05.02.2019).
35. Горобець О. А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 2. Т. 1. С. 124–127.
36. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
37. Гречина І. В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 217–222.
38. Грищенко О. Ф. Дослідження сутності проблеми: місце та роль в процесі розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1289> (дата звернення: 25.06.18).
39. Гузенко Т. Є. Фінансовий потенціал розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: [//www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2011\\_1/7Guzenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/7Guzenko.pdf) (дата звернення: 25.06.18).
40. Гурч Л. М. Маршрутизація перевезень з використанням новітніх технологій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2016. № 846. С. 48–53.
41. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: [монографія]. Сумы: ИТД Университетская книга, 2002. 250 с.
42. Джеджула В. В. Енергетичний аудит як засіб забезпечення енергоспоживання промислових підприємств. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2013. № 3/1. С. 123–125.
43. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: [монографія]. Харків: ХНАМГ, 2009. 356 с.
44. Димченко О. В. Димченко В. В., Шевчук В. В. Специфіка управління інноваційним розвитком в контексті просторово-мережної взаємозалежності.

Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2009. № 2(6). С. 46–56.

45. Діжа О. В., Павлова С. І. Проблеми господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/53-1.pdf> (дата звернення: 09.11.18).
46. Добикіна О. К., Рижигов В. С., Касьянок С. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
47. Довбенко В. І. Роль інноваційного маркетингу у формуванні потенціалу розвитку підприємств. URL: <http://vlp.com.ua/node/2813> (дата звернення: 09.11.18).
48. Довгаль Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
49. Дорожня карта реформ Реанімаційного пакету реформ на 2019–2024 рр. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/Dorozhnya-karta-reform-2019-2024.pdf> (дата звернення: 09.11.18).
50. Дорошук А. А. Выбор стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. Стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики. 2008. № 3. С. 92–95.
51. Досвід країн Євросоюзу з підвищення енергоефективності, енергоаудиту та енергоменеджменту з енергоощадності в економіці країн/Міненерговугілля України. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/01/Pidvyshhennya-energoefektyvnosti-v-YES.pdf> (дата звернення: 09.11.18).
52. Драгунова Е. В. Формирование стратегии развития малого промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук. Новосибирск, 2014. 169 с.
53. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
54. Житловий сектор України: правові, регуляторні, інституційні, технічні та фінансові аспекти: фінальний звіт. Підготовлено для Європейського банку

- реконструкції та розвитку, 2011. – URL: [http://www.teplydim.com.ua/static/storage/files/files/Market\\_Assessment\\_Report%20-%20Final\\_UKR\\_2011-08-31.pdf](http://www.teplydim.com.ua/static/storage/files/files/Market_Assessment_Report%20-%20Final_UKR_2011-08-31.pdf). (дата звернення: 09.11.18).
55. Жук Є. О. Формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 811 : Логістика. С. 133–136.
  56. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. № 15. С. 86–90.
  57. Залучення кредиту Європейського банку реконструкції і розвитку для модернізації систем постачання: перзентація ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго» URL: <http://te.pl.ua/pro-pdpriyemstvo/dyalnst-z-zaluchennya-nvesticynih-koshtv/> (дата звернення: 09.11.18).
  58. Запатріна І. В. Лебеда Т. Б. Удосконалення політики тарифоутворення у системі фінансового забезпечення розвитку комунальних систем централізованого водопостачання та водовідведення. Наукові праці НДФІ. 2009. № 3 (48). С. 73–80.
  59. Захожай В. Б., Корецька О. В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємства. Наукові праці МАУП. 2015. № 44 (1). С. 158–165.
  60. Іванець О. О. Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 151–155.
  61. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД «Університетська книга»; Київ: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
  62. Ільховська М. Ю. Пошук шляхів підвищення ефективності управління комунальними підприємствами. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 09.11.18).

63. Інвестуємо в майбутнє України: звіт Європейського інвестиційного банку. URL: [www.eib.org/attachments/country/eib\\_in\\_ukraine\\_uk.pdf](http://www.eib.org/attachments/country/eib_in_ukraine_uk.pdf) (дата звернення: 09.11.18).
64. Інноваційні процеси в змішаній економіці: [монографія] у 2-х томах, том 2 / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. Київ: Пік ДСЗУ, 2008 239 с.
65. Інформація Національного інституту стратегічних досліджень: URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/262/> (дата звернення: 09.11.18).
66. Інформація офіційного сайту «Україна комунальна». URL: <http://jkg-portal.com.ua/ua->(дата звернення: 20.07.18).
67. Інформація офіційного сайту Euroheat&Power: URL: <https://www.euroheat.org/> (дата звернення: 27.03.18).
68. Інформація офіційного сайту Головного управління статистики в Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.18)
69. Інформація офіційного сайту Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 27.03.18).
70. Інформація офіційного сайту Євростат – статистичної організації Європейської Комісії: URL: <http://ec.europa.eu/> (дата звернення: 27.03.18).
71. Інформація офіційного сайту Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства: URL: <http://ec.europa.eu/> (дата звернення: 27.03.18).
72. Інформація офіційного сайту Національної комісії, що здійснює державне регулювання в сферах енергетики на комунальних послуг: URL: <http://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.18).
73. Інформація офіційного сайту НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=6876439](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=6876439) (дата звернення: 27.03.18).
74. Інформація офіційного сайту Полтаватеплоенерго. URL: <http://te.pl.ua> (дата звернення: 27.03.18).

75. Інформація сайту «Вікіпедія». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%88%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 27.03.18).
76. Інформація сайту «Портал знаний»: URL: <http://statistica.ru/glossary/general/kriteriy-kolmogorova-smirnova/> (дата звернення: 09.11.18).
77. Інформація сайту компанії Engie. URL: <https://www.engie.com/>-(дата звернення: 09.11.18).
78. Іоненко К. В. Формування та оцінка фінансового потенціалу регіону автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08; ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2007. 23 с.
79. Капітан І. В. Принципи і методи аналізу в управлінні інноваційною діяльністю при виведенні нових товарів на ринок. Економіка та управління підприємствами. 2007. № 7 (73). С. 54–62.
80. Карпенко Н. В. Методика оцінки потенціалу розвитку малого і середнього бізнесу. Науковий вісник. 2007. № 176. С. 133–143.
81. Касьян Л. Е., Бугас В. В. методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015 № 12. С. 94–96.
82. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: [монографія] ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
83. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73–82.
84. Кирилова Л. І., Тодорова Д. Д. Фінансовий потенціал підприємства та його складові. Сталий розвиток економіки. 2012. № 1. С. 298–301.
85. Кімуржий М. І. Агрегована маршрутизація управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ: теоретичний аспект. *Становлення нової економіки в сучасних умовах: проблеми, особливості та напрями*: зб. тез наук. роб. Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 30 березня 2019 р. С. 47–49.

86. Кімуржий М. І., Педченко Н. С. Роль управління потенціалом у забезпеченні векторного сталого розвитку підприємств ЖКГ. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 5 (84). С. 28–37.
87. Кімуржий М. І. Обґрунтування маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ з позицій процесного підходу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. № 34. С. 10–17.
88. Кімуржий М. І., Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Ітераційний кластерний аналіз k-means як інструмент сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу їх розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4 (89). С. 15–29.
89. Кімуржий М. І. Персоніфікація заходів стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Том 23. Вип. 5 (70). С. 84–89.
90. Кімуржий М. І. Побудова концептуальної моделі дослідження поняття «потенціал розвитку підприємства». *Економіка, фінанси, управління та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: зб. тез. доп. Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 23 липня 2018 р. : у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 1. С. 23–25.
91. Кімуржий М. І. Побудова графоаналітичної моделі управління ресурсною складовою потенціалу розвитку ЖКГ Полтавської області. *Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 23 серпня 2018 р.* Дніпро : НО «Перспектива», 2018. С. 44–47.
92. Кімуржий М. І. Розробка рекомендованих стратегій управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області на основі модифікованого методу SPACE-аналізу. *Модернізація економіки країни в контексті*

- соціальних викликів: зб. тез. наук. роб. Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 1 вересня 2018 року. Львів : ЛЕФ, 2018. С. 31–34.
93. Кімуржий М. І. Сучасний стан управління потенціалом підприємств житлово-комунального господарства. *Засади реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 2 червня 2018 року. Одеса : ЦЕДР, 2018. С. 53–57.
  94. Кімуржий М. І., Педченко Н. С. Адаптація зарубіжного досвіду управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального сектора до української практики. *Бізнес-інформ*. 2018. № 6. С. 59–68.
  95. Кімуржий М. І., Педченко Н. С. Дослідження інновацій як ключової детермінанти реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (на прикладі Полтавської області). *Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень*: монографія; за заг. редакцією Ільчук В. П. Чернігів, ЧНТУ, 2018. С. 212–221.
  96. Кімуржий М. І., Педченко Н. С. Ідентифікація факторів сприятливості зовнішнього середовища до нарощення потенціалу розвитку підприємств ЖКГ. *Advances of Science: proceedings of articles the international scientific conference, Czech Republic, Karlovy Vary – Ukraine, Kyiv, 28 September 2018*. Р. 410–418.
  97. Климчук С. А. Таксономічний аналіз стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 138–146.
  98. Ковбатюк Н. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 25.06.18).
  99. Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Бізнес-інформ*. 2014. № 11. С. 88–94.

100. Косар Н. С., Лаврів У. О., Кузьо Н. Є. Дослідження проблем функціонування ринку теплової енергії Львівської області. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 вересня 2013 року, Львів / Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. – Львів: АртДрук, 2013. С. 121–122.
101. Костирко Г. А. Формування і використання фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Миколаївський нац. Аграрний ун-тет. Миколаїв, 2015. 363 с.
102. Котко О. К., Осадча Н. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку як динамічного процесу якісних змін економіки. Управління розвитком. 2015. № 2 (180). С. 49–53.
103. Коцюрба О. Ю. Особливості тарифної політики у житлово-комунальній сфері. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. № 22, ч. 1. С. 244–248.
104. Коцюрба О. Ю. Формування стратегії фінансового забезпечення підприємств житлово-комунального господарства. Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво». 2015. № 5 (86). С. 74–81.
105. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2008. № 5. С. 54–64.
106. Краснокутська Н. С. Концепції ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8 (134). С. 23–29.
107. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства. Харків, Харк. Держ. Ун-т харчування і торгівлі, 2012. 322 с.



108. Кривошеєва Н. М. Інформаційне забезпечення потреб сучасного підприємств URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2019).
109. Крисанов Д. Ф., Водянка Д. Л. Інноваційний потенціал підприємств харчових технологій. Економіка АПК. 2011. № 4. С. 124–130.
110. Крохмаль С. С. Оцінка показників ефективності управління матеріальними ресурсами на багатомоноклатурному машинобудівному заводі. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 4. С. 47–53.
111. Крумеліс Ю. В., Штепа К. О. Врахування закордонного досвіду при вирішенні проблем житлово-комунального господарства України. Містобудування та територіальне планування. 2010. № 37. С. 244–250.
112. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Економіка та управління національним господарством. 2015. № 4 (16). С. 123–127.
113. Кузьменко Л. В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2 (164). С. 205–211.
114. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
115. Куник О. В. Механізм управління виробничим потенціалом. Управління розвитком. 2013. № 22 (162). С. 37–39.
116. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7. С. 123–130.
117. Курінна О. В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». 2014. № 1. С. 161–171.
118. Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М. Експертні оцінки. Метод Дельфі як технологія прийняття управлінських

- рішень. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. 2017. № 1(50). С. 118–122.
119. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.
  120. Левицька С. О. Інноваційна діяльність підприємств України: оцінка, проблеми, перспективи інноваційного розвитку. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 25.06.18)
  121. Левицький Ю. А. Костін Ю. Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 60–63.
  122. Литюга Ю. В. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2009. 20 с.
  123. Лігоненко Л. О. Змістовна характеристика та структуризація поняття «економіко-технологічний потенціал регіону». Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. № 5 (8). С. 83–89.
  124. Лукянов В. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 206–211.
  125. Лукянов В. І. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 5 (29). С. 99–108.
  126. Мала гірнича енциклопедія : у 3 т. / за ред. В. С. Білецького. – Д. : Східний видавничий дім, 2004 2013. – URL: <http://77.121.11.9/handle/PolitNTU/964> (дата звернення: 28.02.2019).
  127. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств. – URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 25.06.18).

128. Мамонов К. А., Угоднікова О. І. Планування потенціалу розвитку будівельного підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 13. С. 311–316.
129. Маринич І. А., Кадилович Н. Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-техн. пр. Львів. 2010. 2015. С. 220–223.
130. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2012. № 1. С. 91–97.
131. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф Основы менеджмента. Пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
132. Мірцхулава А. Особливості управління потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання: URL: [http://library.udpu.org.ua/library\\_files/stud\\_konferenzia/2014/47.pdf](http://library.udpu.org.ua/library_files/stud_konferenzia/2014/47.pdf) (дата звернення: 20.02.2019).
133. Модернізація централізованого опалення в Горішніх Плавнях: Інформаційний листок. URL: [https://nefco.org/sites/nefco.org/files/pdf-files/ukr\\_2018\\_fact\\_sheet\\_horishni\\_plavni\\_dh.pdf](https://nefco.org/sites/nefco.org/files/pdf-files/ukr_2018_fact_sheet_horishni_plavni_dh.pdf) (дата звернення: 20.02.2019).
134. Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. Наукові записки. Серія «Економіка». 2012. № 20. С. 148–150.
135. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. Львів: Світ, 2008. Т. 1. 616 с.
136. Музичак А. З. Методика і практика енергетичного аудиту підприємств комунальної теплоенергетики. Техніка в сільському виробництві, галузе машинобудування, автоматизація. 2016. № 29. С. 240–244.
137. Музиченко А. О. Аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд.

екон. наук : 08.00.09; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ, 2010. 20 с.

138. Надворная Г. Г., Климчук С. В., Оборин М. С., Гварлиани Т. Е. Теория и методология оценки экономического потенциала предприятий. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 6. С. 70–90.
139. Науменко І. Вдосконалення методичних підходів до оцінки стану та ефективності функціонування системи матеріально-технічного забезпечення агропромислового виробництва. Аграрна економіка. 2013. № 3–4 (Т. 6). С. 1–9.
140. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2016 році: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/12/Proekt-Nats.-dop.-za-2016-rik.pdf> (дата звернення: 23.03.18).
141. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств: URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 25.06.18).
142. Новая философская энциклопедия: в 4 т.: Справочное изд. Т. 3 / Институт философии РАН., Нац. общ.-науч. фонд. Москва: Мысль, 2001. 692 с.
143. Носонова Л. В. Визначення стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 547–555.
144. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення їх ефективності. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 9. С. 16–21.
145. Овсієнко Н. В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2013. № 88. С. 12–23.
146. Овсянников С. В., Баутин В. М., Шве́ц М. Ю. Формулирование эффективных стратегий экономического потенциала предприятий молочной промышленности: [монографія]. Воронеж: ВГТА, 2006. 176 с.

147. Олейник П. В. Формирование финансового потенциала инвестирования экономики региона : автореф. дис. канд... экон. наук: 08.00.08. Москва, 2009. 19 с.
148. Офіційні сайти оголошень USAID. URL : [www.usaid.gov/uk/where-wework/europe-and-eurasia/ukraine](http://www.usaid.gov/uk/where-wework/europe-and-eurasia/ukraine) (дата звернення: 09.11.18).
149. Павлова В. А., Кузьменко О. В. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств машинобудівної галузі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 1. С. 152–156.
150. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого і середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2 (48). С. 163–167.
151. Панасенко І. «Дорожня карта» реформування Житлово-комунального господарства України. Держава і ринок. 2013. № 2 (24). С. 137–143.
152. Панасенко О. І. Особливості функціонування та розвитку житлово-комунального господарства в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/11.pdf> (дата звернення: 09.11.18).
153. Парубець О. М., Сугоняко Д. О., Краснянська Ю. В. Напрями вдосконалення механізму фінансування житлово-комунального господарства України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3 (08). С. 302–306.
154. Парфентьева О. Г. Потенціал розвитку та його стратегія: Економіка підприємств. 2013. № 1 (25). URL: [chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_25.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_25.pdf) (дата звернення: 09.11.18).
155. Педченко Н. С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 365 с.
156. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Бюджетний потенціал регіону: оцінка та перспективи розвитку : [монографія], Полтава: ПУЕТ. 2014. 220 с.
157. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2007. 103 с.

158. Педченко Н. С. Обґрунтування термінологічної конструкції системної категорії «потенціал розвитку підприємства». Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12 (138). С. 24–29.
159. Перелік донорів та актуальних конкурсів (програм) для отримання фінансової підтримки. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/%D0%93%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8.pdf> (дата звернення: 09.11.18).
160. Пересунько З. М. Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії. Ефективна економіка. 2013 № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2192> (дата звернення: 20.03.2019).
161. Петряєва З. Ф., Іващенко О. О., Петряєв Г. А. Аналітичне забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 122–129.
162. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. Фінанси України. 2012. № 4. С. 91–105.
163. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / пер. с научной редакции В. М. Жуковой. Москва: Статистика, 1980. 151 с.
164. Погорелов Ю. С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку. Економіка і регіон. 2016. № 2 (57). С. 59–66.
165. Полякова Н. Житлово-комунальне господарство: сучасні перспективи розвитку. Економічний аналіз. 2012 рік. № 11. Ч. 3. С. 350–353.
166. Полякова Н. С. Маркетинговий підхід до урегулювання обсягів дебіторської заборгованості підприємств водопостачання та водовідведення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3 (37). С. 101–105.

167. Попов О. О. Експертні методи та системи для прийняття управлінських рішень. Моделювання та інформаційні технології. – 2015. – Вип. 74. – С. 16–28.
168. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов (пер. с англ.). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
169. Практика организации капитального ремонта многоквартирных домов в странах восточной Европы и Балтии. Институт экономики города. URL [www.urbanecconomics.ru](http://www.urbanecconomics.ru) (дата звернення: 20.07.18).
170. Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг: Закон України № 626-19 від 16.07.2015 станом на 10.06.2018. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/626-19> (дата звернення: 20.07.18).
171. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 26 липня 2006 р. № 1010 і від 1 червня 2011 р. № 869: Постанова Кабінету Міністрів України. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81-2013-%D0%BF> (дата звернення: 23.11.18).
172. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України № 1801-VIII від 21.12.2016 станом на 02.12.2017. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19> (дата звернення: 23.11.18).
173. Про енергетичну ефективність будівель: Закон України № 2118-VIII від 22.06.2017 станом на 23.07.2017. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19> (дата звернення: 23.11.18).
174. Про житлово-комунальні послуги: Закон України № 2189-19 від 09.11.2017 станом на 09.06.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19> (дата звернення: 05.07.18).
175. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки: Закон України від 24.06.2004 № 1869-7 станом на 17.11.2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1869-15> (дата звернення: 05.07.18).

176. Про заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для житлово-комунального господарства: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 12.01.2012 № 20/13. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.49317.0> (дата звернення: 20.07.18).
177. Про заходи, спрямовані на врегулювання заборгованості теплопостачальних та теплогенеруючих організацій та підприємств централізованого водопостачання і водовідведення за спожиті енергоносії: Закон України № 1730-VIII від 03.11.2016. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1730-19> (дата звернення: 23.11.18).
178. Про інноваційну діяльність: Закон України 40–15 станом на 05.12.12. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 06.03.18).
179. Про інформацію: Закон України від 02.10.1997 р. № 2657-XII, зі змінами від 21.05.2015 р. № 317-19. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 06.03.18).
180. Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання: Закон України № 2119-VIII від 07.06.2018 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2119-19> (дата звернення: 23.11.18).
181. Про національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР зі змінами від 02.12.2012 р. № 5463-17. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.11.18).
182. Про організацію підготовки кваліфікованих спеціалістів для сфери житлово-комунального господарства : аналітична довідка Департаменту стратегії реформування та розвитку житлово-комунального господарства Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <http://minregion.gov.ua/zkh/reforma-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/pro-organizaciyu-pidgotovkikvalifiko>



vanih-specialistiv-dlya-sferi-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/ (дата звернення: 20.07.18).

183. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку: Закон України 417-19 від 14.05.2015 станом на 10.06.2018. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/417-19> (дата звернення: 20.07.18).
184. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 року № 1682-III станом на 11.06.2017. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (дата звернення: 21.03.18).
185. Про фонд енергоефективності: Закон України № 2095-VIII від 08.06.2017 станом на 23.07.2017/ Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19> (дата звернення: 23.11.18).
186. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 року № 5007-17 станом на 30.01.18. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5007-17> (дата звернення: 21.03.18).
187. Проблеми галузі та шляхи їх вирішення: матеріали Асоціації міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#problems> (дата звернення: 25.10.18).
188. Програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020». URL: <https://www.pbu2020.eu/en> (дата звернення: 09.11.18).
189. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 106–117.
190. Ратушна О. П. Формування та використання інформаційних ресурсів в управлінні підприємством. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis\\_64.exe?...\\_](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis_64.exe?..._) (дата звернення: 09.11.18).
191. Реформи ринку ЖКП та енергоефективності: поточні досягнення та подальші кроки. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/02/Reforma-rinku-ZHKP-ta-energoefektivnosti-potochni-dosyagnennya-ta-podalshi-kroki.pdf> (дата звернення: 09.11.18).

192. Ровенчак Т. Г. Тарифна політика – один з напрямів реформування галузі ЖКГ. Науково-технічний збірник «Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві». 2013. № 1 (25). С. 119–124.
193. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
194. Сапельнікова Л. Н., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3 (72). С. 52–59.
195. Свентух А. О. Методологічні аспекти ідентифікації розвитку економічних систем. URL: [library.tneu.edu.ua/index.php/nmkd/63-resursy.../pratsi.../791-2012-02-17-12-20-50](http://library.tneu.edu.ua/index.php/nmkd/63-resursy.../pratsi.../791-2012-02-17-12-20-50) (дата звернення: 09.11.18).
196. Свидрук І. І. Креативні підходи до формування трудових ресурсів в організації. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 09.11.18).
197. Синиця Л. В. Формування системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінки його інноваційної активності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 4 (20). С. 267–271.
198. Сороківська О., Потюк В. Дослідження європейського досвіду реформування системи ЖКГ (на прикладі Польщі). Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «ОСББ: досвід, виклики, перспективи» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 30 січня 2017 року). – С. 32–33.
199. Соцька Ю. І. Методолігчні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i19.57261> (дата звернення: 30.10.18).
200. Стан та перспективи реформування житлово-комунального господарства України: аналітичне дослідження. Лабораторія законодавчих ініціатив. Київ, 2004. 100 с.
201. Степанов А. Я., Иванова Н. В. Категория «потенциал» в экономике. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm> (дата звернення: 25.10.18).

202. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. № 18. С. 154–162.
203. Стратегія галузі «Житлово-комунальне господарство»: матеріали Асоціації міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/galuz/zhkg#strategy> - (дата звернення: 25.10.18).
204. Сущенко Р. В. Роль науки у подоланні проблем і суперечностей державного регулювання розвитку залізничного транспорту. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/2/18.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/2/18.pdf) (дата звернення: 25.10.18).
205. Термомодернізація житлового фонду: організаційний, юридичний, соціальний, фінансовий і технічний аспекти: практичний посібник. [Бригілевич В., Гьоллер К., Шреккенбах Л., Яницький Т., Щодра О., Швець Н., Бернацький В., Свистюк С., Максимов А.] / за заг. редакцією Бригілевича В. – Львів, ФОП П'ятаков Ю. О., 2012. 262 с.
206. Тимощук М. Р. Концептуальні засади поняття потенціалу розвитку підприємства: URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/) (дата звернення: 25.10.18).
207. Тимощук М. Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.15. С. 241–248.
208. Тітяєв В. В., Маликова К. В., Близнюк О. В. Особливості проведення SPACE-аналізу на підприємствах житлово-комунального господарства. Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 84–88.
209. Толпежніков Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства. Економіка і регіони. 2012. № 6 (37). С. 102–106.
210. Толстова А. В., Борох Ю. О. Теоретичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 45. С. 126–131.
211. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 17-е изд-е, пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.

212. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 33–37.
213. Удалих О. О., Русанов О. М. Шляхи реформування водопровідно-каналізаційного комплексу міст України. Економіка і управління. 2007. № 3. С. 49–54.
214. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Москва, 1992. 136 с.
215. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособности организации: учеб. Пособие. Москва: Изд-во ЭКСМО, 2004. 544 с.
216. Фінансовий потенціал регіону та проблеми його оцінки. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/66671.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66671.doc.htm) (дата звернення: 25.10.18).
217. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. Бізнес-інформ. 2012. № 1. С. 138–146.
218. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.
219. Харун О. А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 19. С. 102–105.
220. Хацер М. В. стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави: зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3 (27). С. 109–112.
221. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3 (181). С. 131–137.
222. Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В. Потенціал і розвиток підприємства. Київ: Кондор, 2012. 432 с.
223. Хоцяківська Н. В. Заходи, спрямовані на оздоровлення фінансового стану підприємств галузі: доповідь Директору Департаменту економіки систем

- життєзабезпечення Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <https://regulation.gov.ua/catalogue/regulators/id18/department> (дата звернення: 25.10.18).
224. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
  225. Чугунов І. Я. Фінанси України: інституційні перетворення та напрямки розвитку: монографія. Київ: ДННУ АФУ, 2009. 848 с.
  226. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я., Глянцева О. І. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10 (160). С. 338–347.
  227. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства: Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303> (дата звернення: 12.03.18).
  228. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 18. № 3. С. 91–95.
  229. Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва (SDC). URL: [www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries/ukraine.html](http://www.eda.admin.ch/deza/en/home/countries/ukraine.html)-(дата звернення: 09.11.18).
  230. Шипуліна Ю. С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.02. Укр. Академія друкарства. Харків, 2006. 18 с.
  231. Экономический потенциал административных производственных систем: монография / под. общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.

232. Юдіна О. Ю. Оцінка впливу інновацій на збереження ресурсів підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. № 5. С. 108–117.
233. Яроцький В. І. Економіко-статистичне дослідження трудових ресурсів України. Теорія та практика державного управління. 2011. № 4 (35). С. 1–8.
234. Beillan V., Huber A., Battaglini, Goater A., Mayer I., Trotignon R. Barriers and drivers to energy-efficient renovation in the residential sector. Empirical findings from five European countries. ECEEE Summer study. France, 2011. 330 p.
235. Boons F. Montalvo C., Quist J., Wagner M. Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. Journal of Cleaner Production. 2013. № 45. P. 1–8.
236. DemoUkraine. URL: <http://www.demo-dh.org.ua> (дата звернення: 09.11.18).
237. Dereli D. D. Innovation management in global competition and competitive advantage. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2015. № 195. P. 1365–1370.
238. Dimitrova T. V. Evaluating the strategic position of an organization through space analysis. Economic archive. 2017. № 3. P. 19–32.
239. Distanont A. et al. Innovations in a social enterprise in Thailand. Kasetsart Journal of Social Sciences. 2017. № 3. P. 1–9.
240. Enerdata World Bank. URL: <https://www.enerdata.net/> (дата звернення: 09.11.18).
241. Global Innovation Fund. URL: <https://globalinnovation.fund/>-(дата звернення: 09.11.18).
242. Hasson F. Research guidelines for the Delphi survey technique / Hasson F., Keeney S., & McKenna H. // Journal of Advanced Nursing. 2010. № 32(4). URL: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567> (дата звернення: 09.11.18).

243. Hodgetts R. M. Management: theoryprocessandpractice. Philadelphia, 1975. C. 49.
244. IFC. URL: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/home](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home) (дата звернення: 09.11.18).
245. Investment Fund/ NEFCO. URL: <https://www.nefco.org/work-us/our-services/loans-and-equity/investment-fund?language=en> (дата звернення: 09.11.18).
246. Jain Anil K., Richard C. Dubes. Algorithms for clustering data. (Prentice Hall advanced reference series), 1948. 334 p.
247. Jiang R. Predicting the future of additivemanufacturing: a Delphi study on economic and societal implications of 3D printing for 2030 / Jiang R., Kleer R., Pillera F. T. // Technol. Forecast. Soc. Change. 2017. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517300276> (дата звернення: 04.07.18).
248. Kimurzhiiy M., Pedchenko N. Peculiarities of the Ukrainian housing and utility services enterprises activity in the context of defining their development potential. *Public and Municipal Finance*. 2018. Vol. 7. Issue 1. P. 32–40.
249. Lendel V., Varmus M. Evaluation of the innovative business performance. *Procedia e Social and Behavioral Sciences*. 2014. № 129. P. 504–511.
250. Li Y. A., Haiyan Wu. A. Clustering Method Based on K-Means Algorithm. *Physics Procedia*. 25. 2012. P. 1104–1109.
251. Lin V. S., Goodwin P., Song H., 2014. Accuracy and bias of experts' adjustedforecasts. *Ann. Tour. Res.* 48, 156–174.
252. Madanchian M., Hussein N., Noordin F., Taherdoost H. Effects of Leadership on Organizational Performance. *Economics and Education* 2016 12th International Conference on Educational Technologies, Barcelona, Spain, (February 13–15). 2016. P. 71–74.
253. Marques C. S., Gerry C., Covelo S. A. Braga Innovation and the performance of Portuguese businesses. *International Journal of Management and Enterprise Development*. 2011. № 10(2/3). P. 114–128.

254. Monika Švárová, Jaroslav Vrchota. Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance*. 2014. 12. P. 687–694.
255. Nair G. F., Shoaib Azizi, Thomas Olofsson. Management perspective on energy efficient renovations in Swedish multi-family building. *Energy Procedia*. 2017. № 132. – P. 994–999.
256. Parente R. A case study of long-term Delphi accuracy. *Technol. Forecast.* 2011. № 78. P. 1705–1711.
257. Phuangrod K., Lerkiatbundit S., Aujiraponpan S. Factor affecting innovativeness of small and medium enterprises in the five southern border provinces. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 2017. № 38. P. 204–211.
258. Renewable energy projects included in the Cleaner Production Facility/NEFCO. URL: <https://www.nefco.org/news-media/news/renewable-energy-projects-included-cleaner-productionfacility?language=en> (дата звернення: 09.11.18).
259. Schwarz J. O. Camelia Ram, René Rohrbeck. Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. URL: [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures) (дата звернення: 09.11.18).
260. Sherafat A. The Application of Strategic Position & Action Evaluation (SPACE) Matrix in the Organizational Goals and Strategies Development. *Journal of Applied Sciences Research*. 2013. № 9 (4). P. 2666–2673.
261. Simister P. Space Analysis-Strategic Position and Evaluation Matrix. URL: <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix> (дата звернення: 09.11.18).
262. The Global Economy: Economic indicators for over 200 countries. URL: <https://www.theglobaleconomy.com> (дата звернення: 09.11.18).
263. Toppinen A., Röhra A., Pätäri S., Lähtinen K. The future of wooden multistory construction in the forest bioeconomy – A Delphi study from Finland and Sweden. *Journal of Forest Economics*. 2018. № 31. P. 3–10. URL:



<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1104689916300952?via%3Dihub> (дата звернення: 04.07.18).

264. Tuncay G. A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method. Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists. 2013. № 2. P. 866–869.
265. Upswing in Ukrainian energy-efficiency investments / NEFCO. URL: <https://www.nefco.org/news-media/news/upswing-ukrainian-energy-efficiency-investments?language=en> (дата звернення: 09.11.18).
266. USELF. URL: <http://www.uself.com.ua/index.php?id=3&L=2> (дата звернення: 09.11.18).
267. Ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy I o zmianie Kodeksu cywilnego. URL: <http://www.lexlege.pl/ustawa-o-ochronie-praw-lokatorow-mieszkaniowym-zasobie-gminy-i-o-zmianie-kodeksu-cywilnego/> (дата звернення: 09.11.18).
268. Winkler J., Moser R. Biases in future-oriented Delphi studies: a cognitive-perspective. Technol. Forecast. 2016. № 105. P. 63–76.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Тлумачення поняття «потенціал» різними авторами

Автор	Визначення
Березін О. В., Дуда С. Т., Мі- ценко Н. Г. [13]	Потенціал підприємства – сукупність поточних і майбутніх можливостей трансформувати наявні ресурси на основі реалізації бізнес-процесів та певних компетенцій в економічні блага
Возняк Г. В. [216]	Сукупність фінансових ресурсів, які є в розпорядженні регіональних органів влади та використовуються з метою забезпечення соціально-економічного (поступального) розвитку регіону
Ворсов- ський О. Л. [25]	Потенціал підприємства являє собою певним чином упорядковані ресурси підприємства та наявні й приховані можливості їх залучення та використання, що за певних внутрішніх та зовнішніх економічних факторів можуть бути спрямовані на досягнення цілей діяльності підприємства.
Голодова Ж. Г. [32]	Сукупність джерел, можливостей, засобів, запасів, які можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення якої-небудь мети
Джаїн І. О. [41]	Можливості, наявні продуктивні сили, що можуть бути реалізовані в перспективі
Іоненко К. В. [78]	Органічна єдність наявних фінансових ресурсів та можливостей їх використання в межах певної адміністративно-територіальної одиниці
Костирко Г. А. [101]	Потенціал є двокомпонентною величиною, яка включає об'єктивну (ресурсну) і суб'єктивну (компетенції і здатності працівників щодо використання ресурсів) компоненти
Краснокут- ська Н. С. [105]	Потенціал торговельного підприємства – можливості системи ресурсів, здібностей, компетенцій торговельного підприємства створювати цінності у вигляді вигод для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу під час просування товарів від споживачів за рахунок здійснення операцій купівлі-продажу та надання послуг
Кунцевич В. О. [116]	Здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів
Лапін Є. В. [119]	Реальна, фактична здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів
Лігоненко Л. О. [123]	Потенціал – взаємодія ресурсів-здібностей-компетенцій та функціональних можливостей для досягнення певних цілей розвитку системи
Овсянников С. В. [146]	Характеристика наявних ресурсів всіх видів, які визначають можливості подальшого розвитку
Олейник П. В. [147]	Сукупна можливість держави, його ланок, у тому числі економіки, її комплексів, галузей і підприємств створювати і використовувати різноманітні фонди грошових засобів, включаючи централізовані й децентралізовані, з метою виконання своїх завдань і забезпечення умов відтворення національного господарства і суспільства
Павлова В. А., Кузьменко О. В. [149]	Потенціал підприємства визначається як здатність ресурсів (традиційних і управлінських, інформаційних, інноваційних) досягати поставлених цілей

*Продовж. дод. А**Продовж. табл. А.1*

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Педченко Н. С. [155]	Потенціал підприємства – динамічне економічне поняття, що об’єднує в собі складні властивості системи ресурсів, спроможностей, інновацій та концентрує одночасно різні рівні внутрішніх зв’язків і зовнішніх відносин
Плікус І. Й. [162]	Потенціал підприємства – можливості підприємства (матеріально-технічні, організаційно-економічні тощо) забезпечувати ефективність виробництва й реалізацію продукції, зумовлені, з одного боку, наявними ресурсами (виробничим потенціалом), а з другого – спроможністю підприємства ефективно їх використовувати й відтворювати, його здатністю до подальшої діяльності й розвитку, адаптації до нових умов функціонування (економічний потенціал).
Степанов А. Я. [201]	Сукупні можливості формувати й максимально задовольняти потреби в товарах і послугах у процесі соціально-економічних відносин з приводу оптимального використання наявних ресурсів
Степанов А. Я. [225]	Здатність держави до залучення та ефективного використання фінансових ресурсів з метою забезпечення економічного розвитку
Сурмін Ю. П. [53]	Можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети
Погорелов Ю. С. [164]	Потенціал підприємства узагальнено характеризує його ресурси та можливості та є основою для подальшої діяльності підприємства й формування майбутніх результатів.
Тимошук М. Р. [207]	Потенціал – це можливості, які за визначених умов внаслідок практичної діяльності людей можна реалізувати в певному напрямі
Квасницька Р., Тарасюк М. [83]	Потенціал – інтегрована сукупність можливостей, здібностей, ресурсів та засобів

**Джерело:** складено автором.

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за окремими видами економічної діяльності в розрізі регіонів у 2016 році

Назва	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, одиниць	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн
1	2	3	4
<b>Україна</b>		<b>306 369</b>	<b>6 237 535 213,5</b>
Розподілення електроенергії	35,13	135	112 576 815,3
Торгівля електроенергією	35,14	85	...
Виробництво газу	35,21	7	59 045,3
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	90	28 522 946,9
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	155	100 885 797,2
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	748	53 485 657,2
Забір очищення та постачання води	36,00	1 583	11 581 664,5
Збирання безпечних відходів	38,11	729	3 337 302,8
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	618	1 803 424,4
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	1 525	8 201 905,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	484	2 182 499,8
<b>Вінницька область</b>		<b>8 645</b>	<b>119 265 381,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	5	...
Торгівля електроенергією	35,14	1	...
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	...
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	...
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	14	714 867,1
Забір очищення та постачання води	36,00	72	219 762,3
Збирання безпечних відходів	38,11	24	...
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	2	...
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	37	166 776,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	22	20 934,9
<b>Волинська область</b>		<b>5 041</b>	<b>104 722 664,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	1 558 225,5
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	...
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	...
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	24	745 985,5

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Забір очищення та постачання води	36,00	23	25 859,1
Збирання безпечних відходів	38,11	13	43 078,5
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	2	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	5	44 152,3
Інші види діяльності з прибирання	81,29	7	40 127,7
<b>Дніпропетровська область</b>		<b>25 584</b>	<b>672 187 014,0</b>
Розподілення електроенергії	35,13	14	28 239 054,6
Торгівля електроенергією	35,14	3	618 409,9
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	4	1 788 858,2
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	6 101 665,1
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	56	4 303 349,7
Забір очищення та постачання води	36,00	75	1 774 646,4
Збирання безпечних відходів	38,11	53	300 051,8
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	34	67 298,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	114	1 115 900,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	57	599 682,3
<b>Донецька область</b>		<b>10 483</b>	<b>341 559 380,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	7	15 220 832,8
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	705 177,4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	2 988 022,5
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	22	2 216 303,5
Забір очищення та постачання води	36,00	35	1 637 720,9
Збирання безпечних відходів	38,11	36	122 898,6
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	17	16 432,2
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	113	339 938,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	12 579,7
<b>Житомирська область</b>		<b>5930</b>	<b>73 595 053,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	2 475 867,4
Торгівля електроенергією	35,14	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	23	710 064,5
Забір очищення та постачання води	36,00	60	119 531,6
Збирання безпечних відходів	38,11	11	32 622,7
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	9	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	49	102 313,8
Інші види діяльності з прибирання	81,29	13	25 239,5
<b>Закарпатська область</b>		<b>5 058</b>	<b>40 595 224,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	6	... <sup>к</sup>
Забір очищення та постачання води	36,00	26	110 819,3
Збирання безпечних відходів	38,11	28	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	2	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	16	34 713,0
Інші види діяльності з прибирання	81,29	11	39 655,1
<b>Запорізька область</b>		<b>13 474</b>	<b>217 571 031,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	9	10 076 984,2
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	7	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	29	2 066 490,3
Забір очищення та постачання води	36,00	112	709 450,7
Збирання безпечних відходів	38,11	20	94 620,3
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	13	10 962,3
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	25	195 797,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	22	52 735,1
<b>Івано-Франківська область</b>		<b>6 883</b>	<b>67 553 508,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	6	2 014 810,8
Торгівля електроенергією	35,14	4	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	54	486 000,9
Забір очищення та постачання води	36,00	22	138 728,3
Збирання безпечних відходів	38,11	37	...
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	16	12 241,1
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	33	109 024,5
Інші види діяльності з прибирання	81,29	13	13 364,8
<b>Київська область</b>		<b>17 830</b>	<b>388 390 779,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	14	8 930 273,6
Торгівля електроенергією	35,14	6	565 489,4
Виробництво газу	35,21	2	...
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	5	1 009 206,5
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	...
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	77	1 463 028,8
Забір очищення та постачання води	36,00	98	275 708,5
Збирання безпечних відходів	38,11	65	384 047,1
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	40	100 345,8
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	131	617 024,7
Інші види діяльності з прибирання	81,29	30	56 966,7
<b>Кіровоградська область</b>		<b>7 205</b>	<b>73 763 992,5</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	1 886 480,1
Торгівля електроенергією	35,14	1	...
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	...
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	...
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	19	561 425,9
Забір очищення та постачання води	36,00	77	215 214,0
Збирання безпечних відходів	38,11	24	...
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	4	4 957,1
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	27	61 447,8
Інші види діяльності з прибирання	81,29	10	15 211,3
<b>Луганська область</b>		<b>3 526</b>	<b>48 333 131,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	2	...
Торгівля електроенергією	35,14	1	...
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	...

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	28	697 972,1
Забір очищення та постачання води	36,00	14	68 538,8
Збирання безпечних відходів	38,11	13	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	1	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	26	80 045,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	4	... <sup>к</sup>
<b>Львівська область</b>		<b>15 586</b>	<b>204 777 820,7</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	4 335 614,9
Торгівля електроенергією	35,14	5	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	1 014 046,1
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	5 071 829,3
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	48	1 855 898,4
Забір очищення та постачання води	36,00	52	557 732,1
Збирання безпечних відходів	38,11	48	214 492,9
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	22	46 577,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	99	443 714,3
Інші види діяльності з прибирання	81,29	51	204 962,6
<b>Миколаївська область</b>		<b>10 051</b>	<b>120 058 601,2</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	3 101 416,1
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	17	... <sup>к</sup>
Забір очищення та постачання води	36,00	127	300 472,7
Збирання безпечних відходів	38,11	16	73 716,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	9	6 127,2
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	40	126 719,7
Інші види діяльності з прибирання	81,29	20	71 157,4
<b>Одеська область</b>		<b>21 004</b>	<b>278 746 181,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	6	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>



Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	30	1 974 840,5
Забір очищення та постачання води	36,00	153	230 994,2
Збирання безпечних відходів	38,11	56	204 116,0
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	57	91 167,2
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	111	595 478,7
Інші види діяльності з прибирання	81,29	26	28 261,3
<b>Полтавська область</b>		<b>8 989</b>	<b>210 535 910,1</b>
Розподілення електроенергії	35,13	5	... <sup>к</sup>
Виробництво газу	35,21	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	4	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	4 442 374,7
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	17	994 554,4
Забір очищення та постачання води	36,00	77	258 796,2
Збирання безпечних відходів	38,11	23	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	2 885,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	40	141 154,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	19	107 281,8
<b>Рівненська область</b>		<b>4 697</b>	<b>49 287 341,2</b>
Розподілення електроенергії	35,13	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	29	607 234,7
Забір очищення та постачання води	36,00	30	171 158,2
Збирання безпечних відходів	38,11	14	128 675,7
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	9	6 236,2
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	13	47 857,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	17	84 050,6
<b>Сумська область</b>		<b>5 287</b>	<b>70 196 495,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	7	1 920 230,7
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	20	828 890,4
Забір очищення та постачання води	36,00	29	36 054,3
Збирання безпечних відходів	38,11	21	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	9	14 065,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	61	115 335,7
Інші види діяльності з прибирання	81,29	11	12 560,8
<b>Тернопільська область</b>		<b>4249</b>	<b>46 305 174,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	1 420 772,4
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	15	360 232,8
Забір очищення та постачання води	36,00	30	47 251,3
Збирання безпечних відходів	38,11	31	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	8	9 395,9
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	66	90 076,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	12	27 700,4
<b>Харківська область</b>		<b>20435</b>	<b>273 116 461,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	8	6 949 906,7
Торгівля електроенергією	35,14	20	705 035,9
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	11	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	48	4 809 231,1
Забір очищення та постачання води	36,00	74	1 236 845,3
Збирання безпечних відходів	38,11	40	222 445,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	41	99 462,9
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	100	502 090,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	16	350 730,7
<b>Херсонська область</b>		<b>7171</b>	<b>55 522 144,4</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	15	626 692,4
Забір очищення та постачання води	36,00	215	103 886,9
Збирання безпечних відходів	38,11	24	50 218,3
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	13 142,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	33	58 829,8
Інші види діяльності з прибирання	81,29	5	... <sup>к</sup>
<b>Хмельницька область</b>		<b>6 228</b>	<b>66 618 689,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	5	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	20	779 383,2
Забір очищення та постачання води	36,00	35	129 413,8
Збирання безпечних відходів	38,11	15	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	17 473,3
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	30	98 174,3
Інші види діяльності з прибирання	81,29	12	25 692,2
<b>Черкаська область</b>		<b>8 050</b>	<b>117 835 559,5</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	3 438 262,9
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	8	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	28	758 646,2
Забір очищення та постачання води	36,00	48	271 106,8
Збирання безпечних відходів	38,11	23	47 413,5
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	15	34 288,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	39	151 665,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	18 151,5
<b>Чернівецька область</b>		<b>3 500</b>	<b>20 686 041,1</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	1 357 344,8
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	8	267 757,2
Забір очищення та постачання води	36,00	14	102 198,5
Збирання безпечних відходів	38,11	11	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	3	3 653,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	12	42 252,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	7	45 702,4
<b>Чернігівська область</b>		<b>5 236</b>	<b>76 472 981,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	13	714 235,9
Забір очищення та постачання води	36,00	61	208 207,2
Збирання безпечних відходів	38,11	17	24 791,3
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	12	13 564,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	18	120 730,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	10	50 481,7
<b>м. Київ</b>		<b>76 227</b>	<b>2 499 838 646,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	12	889 160,2
Торгівля електроенергією	35,14	38	... <sup>к</sup>
Виробництво газу	35,21	3	934,4
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	39	12 853 736,2
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	74	39 032 722,9
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	88	24 234 240,6
Забір очищення та постачання води	36,00	24	2 631 567,1
Збирання безпечних відходів	38,11	66	727 750,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	260	1 192 225,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	287	2800 692,9
Інші види діяльності з прибирання	81,29	61	272 333,2

Джерело: інформація Державної служби статистики України.

## Додаток В

Таблиця В.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за окремими видами економічної діяльності в розрізі регіонів у 2015 році

Назва	Код за КВЕД-2010	Кількість підприємств, одиниць	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн
1	2	3	4
<b>Україна</b>		<b>343 440</b>	<b>5 159 067 139,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	153	92 658 827,9
Торгівля електроенергією	35,14	92	132 036 834,4
Виробництво газу	35,21	7	9 087,2
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	75	13 778 266,7
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	151	37 962 245,9
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	711	39 904 021,7
Забір очищення та постачання води	36,00	1 577	9 705 758,7
Збирання безпечних відходів	38,11	795	2 630 726,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	701	1 735 744,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	1 547	7 049 772,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	535	1 449 930,1
<b>Вінницька область</b>		<b>9 442</b>	<b>100 103 302,7</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	19	505 417,1
Забір очищення та постачання води	36,00	72	201 137,8
Збирання безпечних відходів	38,11	23	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	5	2 293,4
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	37	154 905,3
Інші види діяльності з прибирання	81,29	25	24 456,7
<b>Волинська область</b>		<b>5 600</b>	<b>83 724 711,1</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	1 121 427,8
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	24	494 869,9
Забір очищення та постачання води	36,00	17	... <sup>к</sup>
Збирання безпечних відходів	38,11	17	45 176,2
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	1	... <sup>к</sup>

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	5	44 356,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	4	20 188,1
<b>Дніпропетровська область</b>		<b>27 251</b>	<b>584 076 027,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	14	22 587 459,2
Торгівля електроенергією	35,14	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	4	2 951 699,8
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	9 602,3
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	55	3 097 194,9
Забір очищення та постачання води	36,00	75	1 612 237,1
Збирання безпечних відходів	38,11	52	212 980,1
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	44	91 405,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	117	954 040,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	53	178 250,4
<b>Донецька область</b>		<b>11 763</b>	<b>325 495 152,0</b>
Розподілення електроенергії	35,13	8	15 017 564,5
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	4	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	31	1 804 304,2
Забір очищення та постачання води	36,00	34	1 121 924,0
Збирання безпечних відходів	38,11	45	123 911,9
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	24	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	140	321 860,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	23	19 708,1
<b>Житомирська область</b>		<b>6 607</b>	<b>47 197 978,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	2	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	3	17916,8
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	25	508 023,4
Забір очищення та постачання води	36,00	57	80 317,8
Збирання безпечних відходів	38,11	16	32 199,9

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	5	15 314,8
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	48	109 174,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	13	24 387,0
<b>Закарпатська область</b>		<b>6 111</b>	<b>40 299 338,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	1	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	7	... <sup>к</sup>
Забір очищення та постачання води	36,00	23	90 622,7
Збирання безпечних відходів	38,11	28	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	3	6 766,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	14	27 636,0
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	36 146,0
<b>Запорізька область</b>		<b>14 423</b>	<b>183 707 092,4</b>
Розподілення електроенергії	35,13	12	8 317 694,5
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	6	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	29	1 420 032,3
Забір очищення та постачання води	36,00	110	610 938,4
Збирання безпечних відходів	38,11	20	101 449,8
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	16	4 875,6
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	23	263 757,3
Інші види діяльності з прибирання	81,29	28	30 071,8
<b>Івано-Франківська область</b>		<b>7 942</b>	<b>53 860 761,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	8	1 399 230,3
Торгівля електроенергією	35,14	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	1 346 870,3
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	42	317 751,2
Забір очищення та постачання води	36,00	21	128 556,3
Збирання безпечних відходів	38,11	39	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	18	10 260,1
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	33	95 313,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	13	23 059,6

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
<b>Київська область</b>		<b>18 164</b>	<b>329 444 289,5</b>
Розподілення електроенергії	35,13	16	7 418 274,4
Торгівля електроенергією	35,14	4	80 921,0
Виробництво газу	35,21	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	5	1 857 897,8
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	79	1 162 066,7
Забір очищення та постачання води	36,00	98	241 809,6
Збирання безпечних відходів	38,11	69	174 890,0
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	33	84 528,4
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	100	492 379,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	31	43 170,6
<b>Кіровоградська область</b>		<b>7 684</b>	<b>66 079 811,8</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	543 252,3
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	19	405 487,4
Забір очищення та постачання води	36,00	80	194 596,3
Збирання безпечних відходів	38,11	23	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	4	4 220,6
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	34	64 037,9
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	11 973,8
<b>Луганська область</b>		<b>3 354</b>	<b>34 583 991,4</b>
Розподілення електроенергії	35,13	2	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	26	810 994,8
Забір очищення та постачання води	36,00	13	43 745,7
Збирання безпечних відходів	38,11	13	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	2	... <sup>к</sup>
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	25	61 826,6



Продовж. дод. В  
Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	3	... <sup>к</sup>
<b>Львівська область</b>		<b>18 628</b>	<b>183 102 305,4</b>
Розподілення електроенергії	35,13	6	3 164 553,0
Торгівля електроенергією	35,14	7	256 506,9
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	5	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	46	1 214 040,8
Забір очищення та постачання води	36,00	52	465 315,9
Збирання безпечних відходів	38,11	52	113 826,6
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	25	25 059,8
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	101	387 258,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	60	148 604,2
<b>Миколаївська область</b>		<b>10 569</b>	<b>96 831 303,1</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	2 269 109,3
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	17	... <sup>к</sup>
Забір очищення та постачання води	36,00	117	312 531,0
Збирання безпечних відходів	38,11	14	57 586,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	4 961,1
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	44	126 389,4
Інші види діяльності з прибирання	81,29	20	54 738,9
<b>Одеська область</b>		<b>23 883</b>	<b>211 919 724,2</b>
Розподілення електроенергії	35,13	7	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	24	1 571 800,2
Забір очищення та постачання води	36,00	164	220 849,1
Збирання безпечних відходів	38,11	60	171 364,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	69	122 575,4
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	131	564 984,8
Інші види діяльності з прибирання	81,29	24	15 977,2

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
<b>Полтавська область</b>		<b>10 142</b>	<b>182 414 015,0</b>
Розподілення електроенергії	35,13	5	... <sup>к</sup>
Виробництво газу	35,21	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	7	3 152 263,1
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	18	770 433,5
Забір очищення та постачання води	36,00	65	235 596,5
Збирання безпечних відходів	38,11	29	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	2 513,9
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	40	134 720,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	19	50 008,6
<b>Рівненська область</b>		<b>5 253</b>	<b>42 671 377,9</b>
Розподілення електроенергії	35,13	1	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	28	... <sup>к</sup>
Забір очищення та постачання води	36,00	28	221 562,8
Збирання безпечних відходів	38,11	13	47 428,3
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	10	8 200,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	14	53 213,2
Інші види діяльності з прибирання	81,29	22	80 629,4
<b>Сумська область</b>		<b>5 842</b>	<b>60 375 761,3</b>
Розподілення електроенергії	35,13	7	1 665 983,7
Торгівля електроенергією	35,14	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	3	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	18	551 898,9
Забір очищення та постачання води	36,00	30	32 396,3
Збирання безпечних відходів	38,11	25	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	8	2 442,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	61	111 112,9
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	10 945,9
<b>Тернопільська область</b>		<b>5 096</b>	<b>75 099 253,6</b>

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Розподілення електроенергії	35,13	3	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	17	267 353,9
Забір очищення та постачання води	36,00	34	... <sup>к</sup>
Збирання безпечних відходів	38,11	37	47 467,7
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	9 952,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	71	86 836,0
Інші види діяльності з прибирання	81,29	12	26 673,9
<b>Харківська область</b>		<b>24 938</b>	<b>240 407 577,2</b>
Розподілення електроенергії	35,13	8	... <sup>к</sup>
Торгівля електроенергією	35,14	24	1 008 538,5
Виробництво газу	35,21	1	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	3	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	12	1 860 044,9
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	37	3 705 487,3
Забір очищення та постачання води	36,00	78	996 884,0
Збирання безпечних відходів	38,11	43	224 434,2
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	57	111 114,2
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	97	523 027,0
Інші види діяльності з прибирання	81,29	17	287 029,5
<b>Херсонська область</b>		<b>8 008</b>	<b>45 530 237,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	4	... <sup>к</sup>
Виробництво газу	35,21	1	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	4	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	14	179 415,5
Забір очищення та постачання води	36,00	214	100 999,5
Збирання безпечних відходів	38,11	24	44 975,6
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	10	11 258,5
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	30	69 225,9
Інші види діяльності з прибирання	81,29	9	5 064,8
<b>Хмельницька область</b>		<b>6 992</b>	<b>57 599 589,2</b>
Розподілення електроенергії	35,13	6	27 287,4
Торгівля електроенергією	35,14	3	1 437 503,7

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	23	542 521,2
Забір очищення та постачання води	36,00	40	118 615,9
Збирання безпечних відходів	38,11	18	... <sup>к</sup>
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	15	22 039,7
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	30	91 466,0
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	20 970,2
<b>Черкаська область</b>		<b>8 296</b>	<b>104 893 794,5</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	2 357 315,8
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	7	2 386 585,0
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	27	555 086,3
Забір очищення та постачання води	36,00	45	240 020,7
Збирання безпечних відходів	38,11	26	21 784,0
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	13	9 442,6
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	35	174 034,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	18	30 293,7
<b>Чернівецька область</b>		<b>4 054</b>	<b>18 095 322,6</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	8	180 899,4
Забір очищення та постачання води	36,00	13	109 910,3
Збирання безпечних відходів	38,11	15	32 671,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	3	3 060,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	14	43 686,6
Інші види діяльності з прибирання	81,29	6	42 592,4
<b>Чернігівська область</b>		<b>6 018</b>	<b>60 483 423,7</b>
Розподілення електроенергії	35,13	3	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	2	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	1	... <sup>к</sup>
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	14	485 271,4

Продовж. дод. В

Продовж. табл. В.1

1	2	3	4
Забір очищення та постачання води	36,00	65	163 409,7
Збирання безпечних відходів	38,11	16	22 165,4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	11	11 435,6
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	20	80 593,1
Інші види діяльності з прибирання	81,29	14	... <sup>к</sup>
<b>м. Київ</b>		<b>87 380</b>	<b>1 931 070 997,4</b>
Розподілення електроенергії	35,13	19	581 294,3
Торгівля електроенергією	35,14	40	... <sup>к</sup>
Виробництво газу	35,21	2	... <sup>к</sup>
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	35,22	39	... <sup>к</sup>
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	35,23	73	15 529 251,6
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	35,30	64	18 328 965,1
Забір очищення та постачання води	36,00	32	2 109 448,8
Збирання безпечних відходів	38,11	78	687 712,8
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	68,32	292	1 158 052,0
Комплексне обслуговування об'єктів	81,10	283	2 013 937,9
Інші види діяльності з прибирання	81,29	65	227 992,8

## Додаток Г

**Таблиця Г.1 – Енергоємність ВВП в Україні та окремих регіонах і країнах світу в перерахунку на умовне паливо в показниках нафтового еквіваленту (н. е.) та обсяги виробництва ВВП на одну особу населення**

Регіон/країна	Енергоємність ВВП (кг н. е./дол. США)	ВВП на 1 особу населення, тис. дол. США
Світ в цілому	0,31	–
Європейський союз	0,27	–
Японія	0,2	29,96
Франція	0,24	27,74
Німеччина	0,25	26,18
США	0,34	31,75
Польща	0,47	4,1
Російська Федерація	0,9	1,94
Україна	0,98	0,83

Джерело: складено автором на основі даних [65].

**Таблиця Г.2 – Динаміка втрат електроенергії під час її передавання та розподілу по відношенню до загального обсягу виробництва, %**

Країни	2000 рік	2006 рік	2010 рік	2012 рік	2014 рік	2016 рік
ЄС	7,19	6,42	6,48	6,29	6	5,8
США	6,42	6,54	6,4	6,4	6	5,6
Китай	6,91	6,48	6,1	5,81	5	4,9
Україна	18	14,71	12,54	11,82	11,17	11,74
Світ	8,89	8,68	8,17	8,12	8	7,85

Джерело: складено автором на основі даних [51].

## Додаток Д

**Таблиця Д.1 – Динаміка обсягів виробництва житлово-комунальних послуг підприємств ЖКГ та їх структурна динаміка у розрізі підприємств ЖКГ Полтавської області за 2013-2017 роки**

Підприємство ЖКГ з надання послуг:	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темпи росту, %			
						2014 року від 2013 року	2015 року від 2014 року	2016 року від 2015 року	2017 року від 2016 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
водопостачання									
1. Полтававодоканал	90 099,9	70 793,3	75 356,4	65 661,6	66 567,6	78,57	106,45	87,13	101,38
2. Кременчукводоканал	52 975,9	35 674,1	38 115	35 843,2	30 655,7	67,34	106,84	94,04	85,53
3. КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	23 033,2	17 396,7	17 740,2	16 952,6	16 113,9	75,53	101,97	95,56	95,05
4. Миргород-водоканал	7 440,7	5 274,3	6 900,2	7 145,6	6 601,5	70,88	130,83	103,56	92,39
5. КП «Пирятин-міськводоканал»	3 193	1 918,5	1 907,9	2 256,5	2 268,4	60,08	99,45	118,27	100,53
6. Решетилівське КП «Водоканал»	956	643,5	815,3	1 000,7	999,7	67,31	126,70	122,74	99,90
7. КП «Лубни-водоканал»	4 766	2 915,9	5 278	4 791	5 253,7	61,18	181,01	90,77	109,66
8. КП «Комунсервіс» Хорол	1 202,9	914,1	1 016,8	1 022,8	932,7	75,99	111,24	100,59	91,19
9. Гадяч ВУЖКГ	2 878,6	2 894,2	3 341,8	3 300,5	3017	100,54	115,47	98,76	91,41
10. ККП «Водоканал» м. Кобеляки	1 260,5	1 260,5	1 858,3	1 642,8	1 439,5	100,00	147,43	88,40	87,62
11. МКП Зіньків «Комунгосп»	1 004,7	555,4	1 403,7	1 220,2	918,4	55,28	252,74	86,93	75,27
12. Диканька ККП	1263,1	1 027,1	1151,8	1 254,7	1196	81,32	112,14	108,93	95,32
13. КП «Оржиця-водоканал»	492,1	314,9	468,3	514,5	491,3	63,99	148,71	109,87	95,49
14. Котельва ККП	1 106,6	666,5	804	817,9	805,4	60,23	120,63	101,73	98,47
15. КП «Глобинське»	954,8	204,1	1503,8	1 451,7	1 275,6	21,38	736,80	96,54	87,87
16. Н.Санжари «Джерело»	1 855,1	1 213,9	1460,1	1 602,4	1 265,8	65,44	120,28	109,75	78,99
17. КП «Лохвиця-сервіс»	1 722,2	864	111	115,7	120,2	50,17	12,85	104,23	103,89
18. КП Чутівське	608,5	515,3	624,9	566	478,6	84,68	121,27	90,57	84,56
19. КП «Комунсервіс» Заводське	686,9	601,4	728,4	697,7	732,7	87,55	121,12	95,79	105,02

Продовж. дод. Д

Продовж. табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Чорнухи КП «Комунгосп»	490	272,7	170,8	312,7	246,8	55,65	62,63	183,08	78,93
21. КП «Градизьккомунсервіс»	593,8	473,8	522,6	522,3	524,8	79,79	110,30	99,94	100,48
22. Козельщина КП «Водоканал»	248,6	238,8	385,8	373,1	381,3	96,06	161,56	96,71	102,20
23. ККП м. Глобино	496,9	1300,2	1194,9	1108,7	1075,2	261,66	91,90	92,79	96,98
водовідведення									
24. ОП «Полтававодоканал»	60 129,8	49 145	53 240,9	43 236,1	33 507	81,73	108,33	81,21	77,50
25. КП «Кременчукводоканал»	57 868,4	41 881,5	46 741,4	38 265,3	27 834,3	72,37	111,60	81,87	72,74
26. КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	19 447,9	14 115	14 046,7	14 443	14 090,3	72,58	99,52	102,82	97,56
27. Миргород-водоканал	8 122,9	6 181,7	6 985	7 439,9	7 941,9	76,10	112,99	106,51	106,75
28. Решетилівське КП «Водоканал»	603,9	449,1	538,7	878,4	835	74,37	119,95	163,06	95,06
29. КП «Лубни-водоканал»	7 005,1	5 349	5 159,6	6 603,4	6 439,6	76,36	96,46	127,98	97,52
30. Гадяч ВУЖКГ	1 827,6	1 902,8	2 166,1	2 034,3	1 951,6	104,11	113,84	93,92	95,93
31. МКП «Комунгосп» м. Зіньків	1 173,6	507,5	898,6	806,8	529,9	43,24	177,06	89,78	65,68
32. Диканька ККП	616,5	159,6	781,1	663,1	649,1	25,89	489,41	84,89	97,89
33. КП «Глобинське»	186,4	531,1	574,1	686,7	629,6	284,92	108,10	119,61	91,68
34. Козельщинське КП «Водоканал»	6,3	11,6	18,5	194,3	182,1	184,13	159,48	1050,27	93,72
35. КП «Лохвиця-сервіс»	845,3	527,5	57,6	47,1	52,1	62,40	10,92	81,77	110,62
36. Пирятинські госпрозрахункові очисні споруди	5655	4580	3248	3195	4436	80,99	70,92	98,37	138,84
37. ККП м. Глобино	91,1	216,7	278,2	317,7	298	237,87	128,38	114,20	93,80
38. КП Жилремсервіс, Градизьк	34,5	33,8	49,8	54,5	49,1	97,97	147,34	109,44	90,09
39. КП «Комунсервіс» Заводське	829,4	744,1	781,2	726,8	787,3	89,72	104,99	93,04	108,32
40. КП «Чорнухикомунгосп»	32	33,1	47	39,6	39,2	103,44	141,99	84,26	98,99
теплопостачання									
41. Полтава-теплоенерго	514 959,1	503 712,8	402 449,4	278 268,8	262 232,9	97,82	79,90	69,14	94,24
42. ПАТ «Полтаваобленерго»	1 006 758	×	×	×	×	×	×	×	×
43. КП «Тепло енерго» м. Кременчук	62 097,5	51 256,8	54 367,8	42 706,5	39 615,1	82,54	106,07	78,55	92,76
44. КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	109 553,1	90 860,1	69 437,1	51 648,4	52 607,5	82,94	76,42	74,38	101,86



Продовж. дод. Д

Продовж. табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	42 101,9	42 232,5	42 591,6	35 641,5	36 159,4	100,31	100,85	83,68	101,45
46. ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»	67 991,3	61 167,5	42 701,4	27 908	28 251,4	89,96	69,81	65,36	101,23
47. КПТГ «Гадячтеплоенерго»	13 123,5	13 139,7	10 322,4	7 952,1	8 371,2	100,12	78,56	77,04	105,27
48. Диканька ККП	303,5	226,2	51,3	71,6	104,9	74,53	22,68	139,57	146,51
49. КП «ЖКП с. Розсошенці»	3793	×	×	×	×	×	×	×	×
утримання будинків, споруд і прибудинкових ділянок									
50. Полтава УЖКГ	23 714,8	24 105,8	26 640,5	28 432,7	27 526,5	101,65	110,51	106,73	96,81
51. Кременчук УЖКГ	51 367,6	33 547,3	41 355,8	46 654,1	46 460,4	65,31	123,28	112,81	99,58
52. м. Горішні Плавні УЖКГ	25 046,8	22 051,4	19 361,5	19 057	17 053,9	88,04	87,80	98,43	89,49
53. Миргород КЖЕУ	5 223,3	4 898,4	4 744,3	5 461	5 728,6	93,78	96,85	115,11	104,90
54. Лубни ЛК ЖЕУ	5 331,3	4 893,8	3 568,4	4 319,6	4 289,5	91,79	72,92	121,05	99,30
55. Решетилівка «Житлосервіс»	307,7	292,2	547,1	513	549,9	94,96	187,23	93,77	107,19
56. КП «Лохвиця-сервіс»	675,9	513,2	1 939,4	1 735	793,7	75,93	377,90	89,46	45,75
57. КП «Карлівка Новатор»	1 515,2	971	592	450	700,5	64,08	60,97	76,01	155,67
58. МКП Зіньків «Комунгосп»	337	343	506,6	570,1	1149	101,78	147,70	112,53	201,54
59. КП Козельщина	×	129,5	59,9	59,9	585,9	×	46,25	100,00	978,13
60. Гребінка ККП	848,1	867,7	752,6	836,1	881,8	102,31	86,74	111,09	105,47
61. КП «Великобагачанський житловервіс»	317,4	229,6	238,2	158	698,2	72,34	103,75	66,33	441,90
62. Диканька ККП	618,4	515,7	595,6	658,4	100,1	83,39	115,49	110,54	15,20
63. Котельва ККП	171,6	186,7	236,2	260,8	260,5	108,80	126,51	110,41	99,88
64. Машівка ЖКГ	1060,9	970,6	888,8	474,5	388,2	91,49	91,57	53,39	81,81
65. КП «Каштан» м. Пирятин	991,5	682,6	666,6	731,1	754,5	68,85	97,66	109,68	103,20
66. КП Чутівське	0,3	0,3	0,3	0,8	0,6	100,00	100,00	266,67	75,00
67. КП «Гадяч-житло»	6200,3	5281,5	3409,4	3770,7	3774	85,18	64,55	110,60	100,09
68. ККП м. Глобино	0,4	0,7	0,9	0,9	1,2	175,00	128,57	100,00	133,33
69. Хорол КП «Комунсервіс»	73,4	82,5	173,8	196,9	196,7	112,40	210,67	113,29	99,90
70. КП Жилремсервіс Градизьк	234,4	238,5	118,9	149,5	130,5	101,75	49,85	125,74	87,29
71. КП «Комунсервіс» Заводське	439,8	411,3	412,1	372,6	373,6	93,52	100,19	90,41	100,27

Джерело: складено автором на основі даних: [68].

**Таблиця Д.2 – Динаміка обсягів виробництва житлово-комунальних послуг підприємств ЖКГ та їх структурна динаміка за видами економічної діяльності у 2015–2017 роках**

Підприємства за видами економічної діяльності	2015 рік			2016 рік			2017 рік		
	сума, тис. грн	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств ЖКГ Полтавської області, %	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств Полтавської області, %	Сума, тис. грн	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств ЖКГ Полтавської області, %	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств Полтавської області, %	сума, тис. грн	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств ЖКГ Полтавської області, %	питома вага у структурі обсягу виробництва підприємств Полтавської області, %
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	–	×	×	3 152 263,1	72,54	1,73	4 442 374,7	74,69	2,11
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	532 302,6	53,1	0,4	770 433,5	17,73	0,42	994 554,4	16,72	0,47
Забір очищення та постачання води	279 203,5	27,9	0,2	235 596,5	5,42	0,13	258 796,2	4,35	0,12
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	–	×	×	2 513,9	0,06	0,00	2 885	0,048	0,00
Комплексне обслуговування об'єктів	143 697,6	14,3	0,1	134 720,2	3,10	0,07	141 154,2	2,37	0,07
Інші види діяльності з прибирання	46 365,8	4,6	0,0	50 008,6	1,15	0,03	107 281,8	1,80	0,05
Разом по підприємствам ЖКГ Полтавської області	1 001 569,5	100,0	0,8	4 345 535,8	100,0	2,4	5 947 046,3	100,0	2,8
Всього по всіх підприємствах Полтавської області	131 921 138,8	×	100,0	182 414 015,0	×	100	210 535 910	×	100

Джерело: складено автором на основі даних: [68].

*Продовж. дод. Д*

**Таблиця Д.3 – Динаміка темпів росту собівартості житлово-комунальних послуг підприємств ЖКГ Полтавської області та середній по Україні**

Темп росту собівартості житлово-комунальних послуг	2014/2013 рік		2015/2014 рік		2016/2015 рік		2017/2016 рік	
	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область
Теплопостачання	135,5811	131,8602	144,6989	145,3154	135,52	147,1315	127,0125	128,0064
Водопостачання	106,3712	111,2469	129,6875	130,5495	110,6426	102,3569	121,5971	127,7961
Водовідведення	115,5116	114,6341	134,2857	132,3877	105,1064	100,8929	119,6356	134,8673
Утримання будинків і споруд і прибудинкових територій	108,1395	103,6364	109,6774	108,7719	108,8235	112,9032	131,0811	137,1429

Складено автором на основі даних Державної служби статистики в Полтавській області.

## Додаток Е

**Таблиця Е.1 – Динаміка показників оцінки ефективності управління  
ресурсною складовою потенціалу розвитку підприємств  
ЖКГ у 2013–2017 років**

Показник	Фактичне значення					Нормативні значення коефіцієнтів
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	
Фінансові ресурси						
Коефіцієнт автономії	99,27	99,38	99,23	99,42	99,37	>50 %
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	2,04	1,03	1,08	1,2	1,23	<=1
Рентабельність (збитковість) капіталу	−0,04	−0,03	−0,03	0,19	−0,197	>20 %
Ліквідність балансу	1,13	1,08	1,45	1,17	1,23	>2
Інтегральний показник оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства	1,2983	1,263	1,2352	1,2983	1,2819	1,7819*
Виробничі ресурси						
Співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0118	0,0144	0,0089	0,0076	0,0089	>0,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	58,4	60,6	59,5	72,3	61,3	>0,5 (прийнятний рівень)
Рентабельність (збитковість) необоротних активів	−0,0029	−0,0017	−0,0021	−0,0021	−0,0016	>0,15
Показник прибутку на гривню матеріальних витрат	−0,0005	−0,0004	−0,0005	−0,0005	0,0003	>0,1
Інтегральний показник оцінки ефективності управління виробничими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства	1,3089	1,3116	1,312	1,3303	1,3161	>1,43
Трудові ресурси						
Продукти-вність праці	56,3	57,4	69,64	299,55	407,11	> значення попереднього року
Коефіцієнт змінності (плинності) кадрів	0,83	0,96	0,82	0,75	0,9	>0,5 (прийнятний рівень)
Частка працівників з вищою освітою	26,4	23,7	24,1	23,3	22,9	>25
Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	1,14	1,11	1,25	4,48	5,15	>1
Інтегральний показник оцінки ефективності управління трудовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства	0,9974	0,9941	1,0192	2,2131	2,0688	>2,48
Інформаційні ресурси						
Забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,09	0,15	0,14	0,66	0,66	> 80–90 %
Питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,3	0,32	0,29	0,6	0,6	80–90 %
Наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	>0,5
Ступінь автоматизації обробки інформації	12	12	17	28	35	>40–50 %
Інтегральний показник оцінки ефективності управління Інформаційними ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства	1,2671	1,2432	1,232	1,0187	0,9923	>2,48

**Примітка.** Нормативне значення інтегрального показника розраховано за формулою (1) з використанням

$$\text{оптимальних значень коефіцієнтів-складників } R_j = \sqrt[4]{\sum_{i=1}^4 (1-x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^3 (1-x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^2 (1-x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^1 (1-x_{ij})^2}, \quad (1)$$

де  $R_j$  – інтегральний показник оцінки оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

**Додаток Ж**

## Анкетування

**АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ****ШАНОВНИЙ ДОБРОДІЮ!**

Метою анкетування є визначення сили впливу чинників навколишнього середовища на можливість підприємств реалізувати свій потенціал розвитку.

Цим питанням присвячується дисертаційне дослідження Кімуржий М.І. «Управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ». У зв'язку з цим, просимо Вас дати відповіді на питання анкети.

Гарантуємо конфіденційність та використання інформації лише в узагальненому вигляді

1. Які чинники макросередовища мають найбільший вплив на результати діяльності підприємств ЖКГ? (оцініть за шкалою шкалою: 0 – відсутність впливу параметра; 1 – слабкий вплив; 2 – помірний вплив; 3 – середній вплив; 4 – значний вплив; 5 – високий вплив)

Сила впливу, бали	Чинники
	Демографічні чинники
	Економічні чинники
	Політико-правові чинники
	Техніко-технологічні чинники
	Природні чинники
	Соціокультурні чинники.

2. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) демографічних чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	рівень економічної активності населення	
	рівень освіти	
	структура населення за віковими ознаками	
	рівень безробіття	
	міграція населення	
	інші _____	

Продовж. дод. Ж

3. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) економічних чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	рівень заробітної плати	
	обмінний курс	
	Інфляція	
	Збитковість ЖКГ	
	рівень економічного розвитку країни	
	коливання ринкової кон'юнктури	
	інші _____	

4. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) політико-правових чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	
	політика держави в підготовці кадрів для галузі	
	політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП	
	рівень міжнародного співробітництва	
	інші _____	

5. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) техніко-технологічних чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	
	рівень інноваційності технологій	
	НТП у сфері виробництва	
	розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	
	вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	
	інші _____	

Продовж. дод. Ж

6. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) природних чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення діяльності	
	економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	
	застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	
	обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	
	відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	
	інші _____	

7. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) соціокультурні чинників на діяльність підприємств ЖКГ:

Сила впливу, бали	Чинники	Напрямок впливу (+ позитивний; – негативний)
	спосіб життя та звички щодо споживання товарів	
	відношення до особистої гігієни	
	відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	
	зростання соціальних вимог населення	
	рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	
	інші _____	

8. Здійсніть будь-ласка градацію впливу суб'єктів на ефективність діяльності підприємств ЖКГ (від найсильнішого – 1 до найслабшого – 8, 0 – якщо не має впливу)

Сила впливу, бали	Суб'єкти
	споживачі
	конкуренти
	постачальники
	посередники
	акціонери
	державна
	ЗМІ
	місцеві громади

Продовж. дод. Ж

9. Які на вашу думку існують найбільші бар'єри для розвитку підприємств ЖКГ? (пронумеруйте за вагомістю від 1 до 5)

Сила впливу, бали	бар'єри
	А) адміністративні та правові бар'єри
	Б) обмеженість зовнішнього фінансування
	В) інвестиційна непривабливість
	Г) низький рівень кваліфікації персоналу
	Д) неефективне використання населенням наданих підприємствами ЖКП
	інші

10. Як, на вашу думку, можна допомогти розвитку підприємств ЖКГ?

	А) впроваджувати програми та тренінги для підвищення кваліфікації працівників підприємств ЖКГ
	Б) посилити державну фінансову підтримку підприємств ЖКГ
	В) провести приватизацію окремих підприємств ЖКГ
	Г) підвищити тарифи ЖКП з метою отримання більше коштів на модернізацію підприємств
	Ваш варіант _____

11. Оцініть за 100-бальною шкалою рівень впровадження НТП у діяльність підприємств ЖКГ: \_\_\_\_\_

12. На Вашу думку, які аспекти діяльності підприємств потребують впровадження інновацій (пронумеруйте за пріоритетністю від 1 до 8)

Бали	аспекти
	А) виробничі потужності
	Б) технологія виготовлення і реалізації товарів, робіт, послуг
	В) комп'ютерні технології та комунікації
	Г) будівлі, споруди, транспортні системи, що знаходиться на балансі підприємств
	Д) вдосконалення хімічних технологій, розвиток біотехнологій
	Е) охорона і оздоровлення людини та навколишнього середовища
	Ж) модернізація електростанцій, нові та відновлювані джерела енергії, новітні ресурсозберігаючі технології
	З) програмне і технічне забезпечення для процесів контролю і управління
	І) організаційно-управлінські інновації (нові методи і форми управління підприємствами ЖКГ і т. п.) К) сервісні інновації (впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників, розробка інноваційних методів сервісного обслуговування клієнтів)



### Додаток 3

**Таблиця 3.1 – Результати проведеного анкетування щодо визначення чинників впливу на потенціал розвитку підприємств ЖКГ**

[illegible]

Продовж. дод. 3

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Рівень економічної активності населення	5	+	5	+	5	+	3	+	3	+	1	+	5	+	1	–	4	+	5	+	3		2		3	
2	Рівень освіти	4	+	3	+	2	+	4	+	4	+	5	+	4	+	5	+	3	+	1	–	2		4		4	
3	Структура населення за віковими ознаками	3	–	4	–	5	–	2	+	1	–	5	–	3	–	5	–	3	+	3	+	2		1		2	
4	Рівень безробіття	4	–	3	–	2	–	5	–	3	–	5	–	4	–	5	–	5	+	2	–	1		5		5	
5	Міграція населення	2	–	3	–	4	–	1	–	2	+	5	–	4	–	5	–	5	+	4	+	1		2		1	
	Інші _____									5																	
3	Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) економічних чинників на діяльність підприємств ЖКГ:																										
Порядковий номер чиннику	Чинники																										
6	Рівень заробітної плати	5	+	4	+	3	–	2	+	5	+	5	–	3	–	5	–	5	–	0	–	5		5		4	
7	Обмінний курс	4	–	3	–	2	–	4	+	1	–	5	–	0	–	5	–	5	–	4	+	5		3		5	
8	Інфляція	2	–	3	–	4	–	5	–	3	–	5	–	4	–	5	–	5	–	3	+	4		2		3	
9	Збитковість ЖКГ	4	+	4	–	4	–	3	–	3	–	5	–	5	–	5	–	5	–	2	–	3		2		3	
10	Рівень економічного розвитку країни	5	+	5	–	5	–	1	+	5	–	5	–	5	–	5	–	5	–	5	+	3		4		5	
11	Коливання ринкової кон'юнктури	2	–	3	–	4	–	0	+	1	–	5	–	3	–	5	–	5	–	1	–	3		1		2	

Продовж. дод. 3

Продовж. табл. 3.1

[illegible]

Продовж. дод. 3

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
16	СТАН та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	5	–	5	–	5	–	3	–	1	–	5	+	5	–	5	–	4	+	5	+	5		5		4	
17	Рівень інноваційності технологій	4	–	3	+	2	–	2	+	2	+	4	+	4	+	3	+	5	+	4	+	4		5		4	
18	НТП у сфері виробництва	1	+	2	+	3	+	1	+	3	+	3	+	4	+	2	–	4	+	3	+	2		4		5	
19	Розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	3	–	2	+	1	+	4	+	5	+	2	+	3	+	3	+	3	+	1	+	2		2		3	
20	Вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	0	+	0	+	1	+	5	+	4	+	1	+	3	+	5	–	2	+	2	+	0		3		2	
	Інші _____										+																
	6. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) природних чинників на діяльність																										
21	Достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення діяльності	5	+	5	+	5	+	1	+	1	+	5	+	4	+	5	+	5	+	3	+	5		2		2	
22	Економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	4	+	3	+	2	+	2	+	4	+	4	+	3	+	4	+	4	+	5	+	2		3		3	
23	Застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	4	+	4	+	4	+	3	+	3	+	3	+	3	+	3	+	4	+	4	+	1		2		2	

Продовж. дод. 3

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
24	Обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	5	+	4	+	3	+	4	–	5	–	5	–	4	-	5	–	4	+	2	+	2		2		2	
25	Відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	1	+	2	+	3	-	5	+	2	+	4	+	4	+	4	+	4	+	1	-	3		4		4	
	Інші _____																										
	7. Визначіть силу та напрям впливу (позитивний чи негативний вплив) соціокультурні чинників на діяльність підприємств ЖКГ:																										
26	Спосіб життя та звички щодо споживання товарів	5	–	5	–	5	+	2	+	2	+	1	-	3	+	3	+	5	–	1	–	2		1		2	
27	Відношення до особистої гігієни	3	+	2	+	1	–	5	+	5	+	2	-	4	+	5	+	4	–	2	–	3		2		2	
28	Відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	5	–	5	–	5	–	1	+	3	+	3	+	4	-	5	+	3	–	3	+	5		4		4	
29	Зростання соціальних вимог населення	4	+	5	+	5	–	4	+	1	+	4	+	4	+	5	+	5	–	4	+	3		4		4	
30	Рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	5	-	5	+	4	–	3	+	4	+	5	+	4	+	5	+	5	–	5	+	5		5		5	

## Додаток И

**Таблиця И.1 – Показники розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2013 році**

Критерії	2013 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
Ресурси (Р)						3,52	–	4,57
коефіцієнт автономії	99,27	7	–	8	0,09	0,63	–	0,72
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	2,04	2	–	3	0,07	0,14	–	0,21
рентабельність (збитковість) капіталу	–0,04	1	–	2	0,09	0,09	–	0,18
ліквідність балансу	1,13	1	–	3	0,05	0,05	–	0,15
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0118	1	–	2	0,03	0,03	–	0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	58,4	4	–	5	0,09	0,36	–	0,45
рентабельність (збитковість) необоротних активів	–0,0029	1	–	2	0,06	0,06	–	0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	–0,0005	1	–	2	0,04	0,04	–	0,08
продуктивність праці	56,3	3	–	4	0,05	0,15	–	0,2
коефіцієнт стійкості кадрів	0,83	5	–	6	0,03	0,15	–	0,18
частка працівників з вищою освітою	26,4	8	–	9	0,04	0,32	–	0,36
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	1,14	8	–	9	0,09	0,72	–	0,81
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,09	2	–	3	0,05	0,1	–	0,15
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,3	2	–	3	0,05	0,1	–	0,15
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,09	5	–	6	0,08	0,4	–	0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	12	2	–	3	0,09	0,18	–	0,27
Зовнішні можливості						4,87	–	5,87
рівень заробітної плати	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
обмінний курс	14,31	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Інфляція	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
ставки банківського процента	16,76	6		7	0,03	0,20	–	0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8		9	0,03	0,27	–	0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5		6	0,03	0,17	–	0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1		2	0,03	0,03	–	0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3		4	0,03	0,10	–	0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3		4	0,03	0,10	–	0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3		4	0,03	0,10	–	0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4		5	0,03	0,13	–	0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7		8	0,03	0,23	–	0,27
Рівень інноваційності технологій	15,24	6		7	0,03	0,20	–	0,23

Продовж. дод. II

Продовж. табл. II.1

Критерії	2013 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
НТП у сфері виробництва	12,26	5		6	0,03	0,17	–	0,20
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5		6	0,03	0,17	–	0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4		5	0,03	0,13	–	0,17
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7		8	0,03	0,23	–	0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5		6	0,03	0,17	–	0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень освіти	6,95	4		5	0,03	0,13	–	0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень безробіття	7,54	4		5	0,03	0,13	–	0,17
міграція населення	6,51	4		5	0,03	0,13	–	0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5		6	0,03	0,17	–	0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5		6	0,03	0,17	–	0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5		6	0,03	0,17	–	0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5		6	0,03	0,17	–	0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	8,98	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Внутрішні можливості						5,75	–	6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із державою	4,46	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4		5	0,125	0,5	–	0,625
Інновації						3	–	4
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	2,63	0		1	0,2	0	–	0,2
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	7,60	1		2	0,2	0,2	–	0,4
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	87,97	8		9	0,2	1,6	–	1,8
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	25,00	3		4	0,4	1,2	–	1,6

## Додаток К

**Таблиця К.1 – Показники розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2014 році**

Критерії	2014 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
Ресурси (Р)						3,4	–	4,49
коефіцієнт автономії	99,38	7	–	8	0,09	0,63	–	0,72
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,03	5	–	6	0,07	0,35	–	0,42
рентабельність (збитковість) капіталу	–0,03	1	–	2	0,09	0,09	–	0,18
ліквідність балансу	1,08	1	–	2	0,05	0,05	–	0,1
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0144	1	–	2	0,03	0,03	–	0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	60,6	3	–	5	0,09	0,27	–	0,45
рентабельність (збитковість) необоротних активів	–0,0017	1	–	2	0,06	0,06	–	0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	–0,0004	1	–	2	0,04	0,04	–	0,08
продуктивність праці	57,4	4	–	5	0,05	0,2	–	0,25
коефіцієнт стійкості кадрів	0,96	5	–	6	0,03	0,15	–	0,18
частка працівників з вищою освітою	23,7	5	–	6	0,04	0,2	–	0,24
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	1,11	5	–	6	0,09	0,45	–	0,54
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,15	3	–	4	0,05	0,15	–	0,2
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,32	3	–	4	0,05	0,15	–	0,2
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,1	5	–	6	0,08	0,4	–	0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	12	2	–	3	0,09	0,18	–	0,27
Зовнішні можливості						4,87	–	5,87
рівень заробітної плати	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
обмінний курс	14,31	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Інфляція	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
ставки банківського процента	16,76	6		7	0,03	0,20	–	0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8		9	0,03	0,27	–	0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5		6	0,03	0,17	–	0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1		2	0,03	0,03	–	0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3		4	0,03	0,10	–	0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3		4	0,03	0,10	–	0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3		4	0,03	0,10	–	0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4		5	0,03	0,13	–	0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7		8	0,03	0,23	–	0,27
Рівень інноваційності технологій	15,24	6		7	0,03	0,20	–	0,23



Продовж. дод. К  
Продовж. табл. К.1

Критерії	2014 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
НТП у сфері виробництва	12,26	5		6	0,03	0,17	–	0,20
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5		6	0,03	0,17	–	0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4		5	0,03	0,13	–	0,17
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7		8	0,03	0,23	–	0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5		6	0,03	0,17	–	0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень освіти	6,95	4		5	0,03	0,13	–	0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень безробіття	7,54	4		5	0,03	0,13	–	0,17
міграція населення	6,51	4		5	0,03	0,13	–	0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5		6	0,03	0,17	–	0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5		6	0,03	0,17	–	0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5		6	0,03	0,17	–	0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5		6	0,03	0,17	–	0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	8,98	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Внутрішні можливості						5,75	–	6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із державою	4,46	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4		5	0,125	0,5	–	0,625
Інновації						4	–	5
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	26,32	5		6	0,2	1	–	1,2
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	56,08	6		7	0,2	1,2	–	1,4
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	41,86	3		4	0,2	0,6	–	0,8
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	26,30	3		4	0,4	1,2	–	1,6

## Додаток Л

**Таблиця Л.1 – Показники розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2015 році**

Критерії	2015 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
Ресурси (Р)						3,9	–	4,95
коефіцієнт автономії	99,23	7	-	8	0,09	0,63	–	0,72
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,08	5	-	6	0,07	0,35	–	0,42
рентабельність (збитковість) капіталу	-0,03	1	-	2	0,09	0,09	–	0,18
ліквідність балансу	1,45	2	-	4	0,05	0,1	–	0,2
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0089	1	-	2	0,03	0,03	–	0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	59,5	3	-	4	0,09	0,27	–	0,36
рентабельність (збитковість) необоротних активів	-0,0021	1	-	2	0,06	0,06	–	0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	-0,0005	1	-	2	0,04	0,04	–	0,08
продуктивність праці	69,64	5	-	6	0,05	0,25	–	0,3
коефіцієнт стійкості кадрів	0,82	6	-	7	0,03	0,18	–	0,21
частка працівників з вищою освітою	24,1	5	-	6	0,04	0,2	–	0,24
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	1,25	6	-	7	0,09	0,54	–	0,63
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,14	4	-	5	0,05	0,2	–	0,25
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,29	4	-	5	0,05	0,2	–	0,25
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,1	5	-	6	0,08	0,4	–	0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	17	4	-	5	0,09	0,36	–	0,45
Зовнішні можливості						4,87	–	5,87
рівень заробітної плати	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
обмінний курс	14,31	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Інфляція	17,80	7		8	0,03	0,23	–	0,27
ставки банківського процента	16,76	6		7	0,03	0,20	–	0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8		9	0,03	0,27	–	0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5		6	0,03	0,17	–	0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1		2	0,03	0,03	–	0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3		4	0,03	0,10	–	0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3		4	0,03	0,10	–	0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3		4	0,03	0,10	–	0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4		5	0,03	0,13	–	0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7		8	0,03	0,23	–	0,27

Продовж. дод. Л

Продовж. табл. Л.1

Критерії	2015 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
Рівень інноваційності технологій	15,24	6		7	0,03	0,20	–	0,23
НТП у сфері виробництва	12,26	5		6	0,03	0,17	–	0,20
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5		6	0,03	0,17	–	0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4		5	0,03	0,13	–	0,17
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7		8	0,03	0,23	–	0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5		6	0,03	0,17	–	0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5		6	0,03	0,17	–	0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень освіти	6,95	4		5	0,03	0,13	–	0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4		5	0,03	0,13	–	0,17
рівень безробіття	7,54	4		5	0,03	0,13	–	0,17
міграція населення	6,51	4		5	0,03	0,13	–	0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5		6	0,03	0,17	–	0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5		6	0,03	0,17	–	0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5		6	0,03	0,17	–	0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5		6	0,03	0,17	–	0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	8,98	5		6	0,03	0,17	–	0,20
Внутрішні можливості						5,75	–	6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8		9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6		7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із державою	4,46	7		8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4		5	0,125	0,5	–	0,625
Інновації						4,6	–	5,6
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	18,42	3		4	0,2	0,6	–	0,8
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	62,65	6		7	0,2	1,2	–	1,4
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	36,81	6		7	0,2	1,2	–	1,4
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	29,10	4		5	0,4	1,6	–	2

## Додаток М

**Таблиця М.1 – Показники розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2016 році**

Критерії	2016 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
Ресурси (Р)						4,84	–	5,93
коефіцієнт автономії	99,42	7	–	8	0,09	0,63	–	0,72
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,2	6	–	7	0,07	0,42	–	0,49
рентабельність (збитковість) капіталу	–0,19	5	–	6	0,09	0,45	–	0,54
ліквідність балансу	1,17	2	–	3	0,05	0,1	–	0,15
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0076	1	–	2	0,03	0,03	–	0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	72,3	1	–	3	0,09	0,09	–	0,27
рентабельність (збитковість) необоротних активів	–0,0021	1	–	2	0,06	0,06	–	0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	–0,0005	1	–	2	0,04	0,04	–	0,08
продуктивність праці	299,55	8	–	9	0,05	0,4	–	0,45
коефіцієнт стійкості кадрів	0,75	8	–	9	0,03	0,24	–	0,27
частка працівників з вищою освітою	23,3	5	–	6	0,04	0,2	–	0,24
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	4,48	7	–	8	0,09	0,63	–	0,72
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,66	7	–	8	0,05	0,35	–	0,4
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,6	7	–	8	0,05	0,35	–	0,4
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,1	5	–	6	0,08	0,4	–	0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	28	5	–	6	0,09	0,45	–	0,54
Зовнішні можливості						4,87	–	5,87
рівень заробітної плати	17,80	7	–	8	0,03	0,23	–	0,27
обмінний курс	14,31	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
Інфляція	17,80	7	–	8	0,03	0,23	–	0,27
ставки банківського процента	16,76	6	–	7	0,03	0,20	–	0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8	–	9	0,03	0,27	–	0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1	–	2	0,03	0,03	–	0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3	–	4	0,03	0,10	–	0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3	–	4	0,03	0,10	–	0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3	–	4	0,03	0,10	–	0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7	–	8	0,03	0,23	–	0,27
Рівень інноваційності технологій	15,24	6	–	7	0,03	0,20	–	0,23
НТП у сфері виробництва	12,26	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20

Продовж. дод. М

Продовж. табл. М.1

Критерії	2016 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів		
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7	–	8	0,03	0,23	–	0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
рівень освіти	6,95	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
рівень безробіття	7,54	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
міграція населення	6,51	4	–	5	0,03	0,13	–	0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	8,98	5	–	6	0,03	0,17	–	0,20
Внутрішні можливості						5,75	–	6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8	–	9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6	–	7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8	–	9	0,125	1	–	1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6	–	7	0,125	0,75	–	0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7	–	8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із державою	4,46	7	–	8	0,125	0,875	–	1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4	–	5	0,125	0,5	–	0,625
Інновації						4,6	–	5,6
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	15,79	3	–	4	0,2	0,6	–	0,8
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	85,28	8	–	9	0,2	1,6	–	1,8
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	11,38	2	–	3	0,2	0,4	–	0,6
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	32,50	5	–	6	0,4	2	–	2,4

## Додаток Н

### Інформація для розрахунку координат вершин трикутників рекомендованих стратегій у 2013–2016 роках

2013 рік

P1		P2	
	3,52		4,57
3C1		3C2	
	4,87		5,87
YP1		YP2	
	5,75		6,625
II		I2	
	3		4
X1		X2	
	-1,35		-1,30
Y1		Y2	
	2,75		-10,625

2014 рік

P1		P2	
	3,4		4,49
3C1		3C2	
	4,87		5,87
YP1		YP2	
	5,75		6,625
II		I2	
	4		5
X1		X2	
	-1,47		-1,38
Y1		Y2	
	1,75		-11,625

2015 рік

P1		P2	
	3,9		4,95
3C1		3C2	
	4,87		5,87
YP1		YP2	
	5,75		6,625
II		I2	
	4,6		5,6
X1		X2	
	-0,97		-0,92
Y1		Y2	
	1,15		-12,225

2016 рік

P1		P2	
	4,84		5,93
3C1		3C2	
	4,87		5,87
YP1		YP2	
	5,75		6,625
II		I2	
	4,6		5,6
X1		X2	
	-0,03		0,06
Y1		Y2	
	1,15		-12,225

## Додаток П

**Таблиця П.1 – Інформація для проведення сегментації підприємств ЖКГ Полтавської області за рівнем потенціалу розвитку**

Підприємства	Чистий дохід	Фінансові результати	Дебіторська заборгованість	Середньозважений тариф по підприємству без пдв	Середня собівартість по підприємству без ПДВ	Рівень покриття собівартості середньозваженим тарифом	Питома вага витрат на електроенергію у матеріальних витратах підприємства	Рентабельність продажу, %	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Полтававодоканал	150 229,7	-474,4	26 675	12,00	18,30	65,57	26,71	-0,32	5,63
Кременчукводоканал	110 844,3	-8 673,5	18 263,3	10,39	11,02	94,28	30,87	-7,82	6,07
КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	42 481,1	-1 508,8	6 484,2	14,03	16,68	84,11	22,69	-3,55	6,55
Миргород-водоканал	15 563,6	917,1	-1 682,6	15,40	16,80	91,67	11,54	5,89	-9,25
КП «Пирятин-міськводоканал»	3193	296,8	-465,9	7,70	7,19	107,09	33,51	9,30	-6,85
Решетилівське КП «Водоканал»	1 559,9	-478,1	45,9	13,45	25,34	53,08	20,39	-30,65	33,98
КП «Лубни-водоканал»	11 771,1	267,9	-4 779,4	19,39	20,90	92,78	9,92	2,28	-2,46
КП «Комунсервіс» Хорол	1 276,3	82	-121,8	9,84	9,41	104,54	29,04	6,42	-10,48
Гадяч ВУЖКГ	4 706,2	-750,8	-643	14,40	16,18	89,00	26,51	-15,95	-7,32
ККП «Водоканал» м. Кобеляки	1 260,5	-440,9	433,2	6,94	8,22	84,43	19,03	-34,98	2,91
МКП Зіньків «Комунгосп»	2 515,3	-2 176,3	-51,2	24,45	28,25	86,56	38,86	-86,52	-49,13
Диканька ККП	2 801,5	-666,4	115,2	22,55	23,77	94,86	33,81	-23,79	24,32
КП «Оржиця-водоканал»	492,1	11	0	6,00	5,93	101,18	24,11	2,24	×
Котельва ККП	1 278,2	13,5	178,4	9,63	9,76	98,60	14,51	1,06	7,16
КП «Глобинське»	1 141,2	0	-89,4	16,83	16,83	100,00	35,16	0,00	-12,77
Н.Санжари «Джерело»	1 855,1	-45,6	191,9	11,13	11,32	98,32	23,98	-2,46	9,67
КП «Лохвиця-сервіс»	3 243,4	224,7	-654,5	21,94	21,60	101,56	28,48	6,93	-4,96
КП Чутівське	608,5	-0,2	9,5	11,09	11,18	99,19	23,03	-0,03	64,05
КП «Комунсервіс» Заводське	1 956,1	-20,2	233,9	16,82	16,77	100,28	29,91	-1,03	8,36
Чорнухи КП «Комунгосп»	490	-38,1	54,6	9,23	9,68	95,35	33,93	-7,78	8,97

Продовж. дод. П

Продовж. табл. П.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
КП «радизьккомунсервіс»	593,8	-379,8	25,9	8,58	10,79	79,52	26,21	-63,96	22,93
Козельщина КП «Водоканал»	248,6	-113,5	66,1	7,71	9,45	81,59	37,26	-45,66	3,76
ККП м. Глобино	588	0	8,8	18,76	18,76	100,00	32,18	0,00	66,82
Козель-щинське КП «Водоканал»	6,3	-84,9	3,6	15,03	42,42	35,43	14,60	-1347,62	1,75
Пирятинські госпрозрахункові очисні споруди	5655	944	284	9,14	7,75	117,94	39,40	16,69	19,91
КП Жилремсервіс, Градизьк	268,9	-113	69,1	5,89	8,68	67,89	4,69	-42,02	3,89
КП «Чорнухикомунгосп»	32	-35,2	4,9	9,33	8,79	106,14	0,00	-110,00	6,53
Полтава-теплоенерго	514 959,1	-10 168,8	121 753,7	1 151,01	1 185,92	97,06	4,75	-1,97	4,23
ПАТ «Полтаваобленерго»	1 006 758	-100 449	8 8277	0,00	0,00	×	0,00	-9,98	11,40
КП «Тепло енерго» м. Кременчук	62 097,5	-1 115,3	15 915,3	1 280,75	1 572,79	81,43	7,95	-1,80	3,90
КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	109 553,1	-11 184,9	42 934,6	1 367,32	1 471,63	92,91	8,28	-10,21	2,55
ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	42 101,9	-13 359,3	11 166	1 173,13	1 360,66	86,22	4,48	-31,73	3,77
ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»	67 991,3	-2 355,4	10 222	1 287,93	1 342,01	95,97	5,26	-3,46	6,65
КПТГ «Гадячтеплоенерго»	13 123,5	-4 027,8	3 270,2	1 069,95	1 262,40	84,76	3,32	-30,69	4,01
КП «ЖКП с. Розсошенці»	3 793	-315,5	1 459,2	0,00	0,00	×	0,00	-8,32	2,60
Полтава УЖКГ	23 714,8	-18 290,5	23 201,4	0,79	1,22	64,92	22,92	-77,13	1,02
Кременчук УЖКГ	51 367,6	670	14 960,2	2,20	2,24	97,89	16,39	1,30	3,43
м. Горішні Плавні УЖКГ	25 046,8	-58,3	6 950,5	3,52	4,23	83,03	11,01	-0,23	3,60
Миргород КЖЕУ	5 223,3	-547	1 735	1,95	2,07	94,15	8,93	-10,47	3,01
Лубни ЛК ЖЕУ	5 331,3	1 001,5	2 794	2,09	1,87	111,43	12,94	18,79	1,91
Решетилівка «Житлосервіс»	307,7	-85,8	10,3	1,79	3,86	46,45	6,06	-27,88	29,87
КП «Карлівка Новатор»	1 515,2	-203,7	214,7	2,56	4,87	52,57	6,53	-13,44	7,06
Гребінка ККП	848,1	-569,3	246,4	1,35	1,89	71,74	11,40	-67,13	3,44
КП «Великобагачанський житловервіс»	317,4	10,5	9,8	0,83	0,87	96,24	20,70	3,31	32,39
Машівка ЖКГ	1 060,9	-171,9	237,3	3,25	4,44	73,15	4,44	-16,20	4,47
КП «Каштан» м. Пирятин	991,5	71,2	574,9	2,04	1,95	104,61	8,75	7,18	1,72
КП Чутівське	0,3	-7,3	0,1	0,00	0,05	3,95	3,95	-2433,33	3,00
КП «Гадяч-житло»	6 200,3	-103	533	3,26	3,48	93,56	9,96	-1,66	11,63

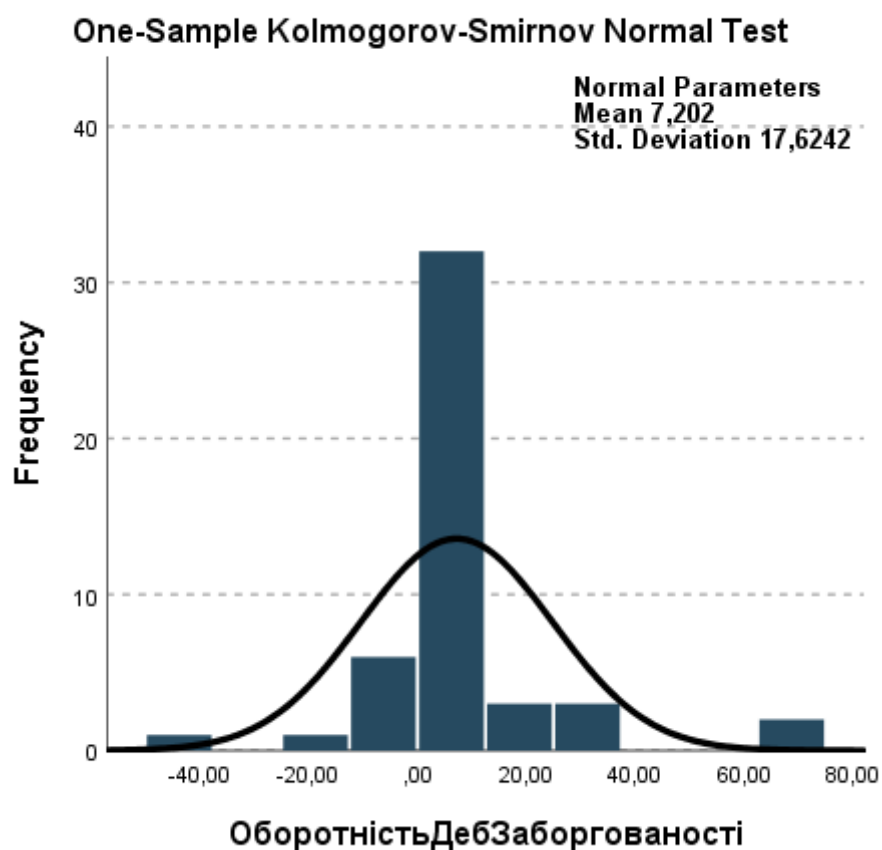


## Додаток Р

### Результати перевірки даних на нормальність даних параметричними інструментами аналізу SPSS

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Test Summary

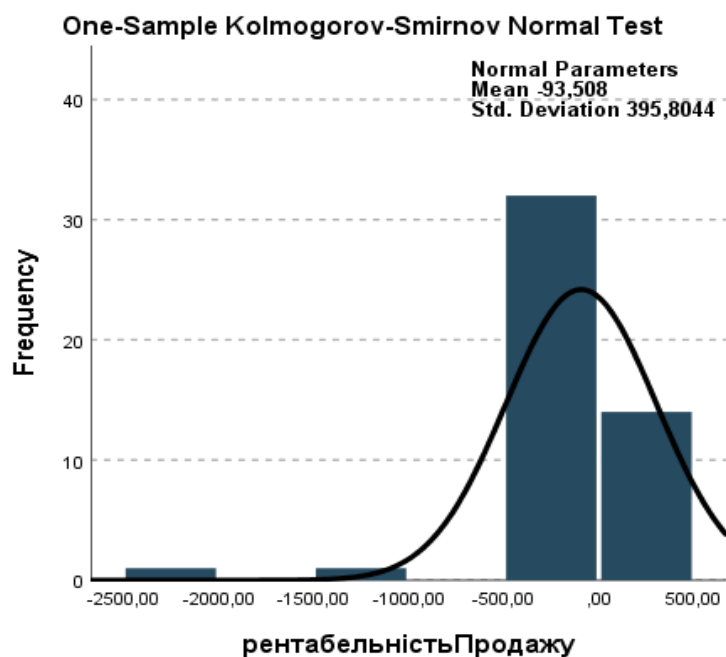
Total N		48
	Absolute	,236
Most Extreme Differences	Positive	,236
	Negative	-,175
Test Statistic		,236
Asymptotic Sig.(2-sided test)		,000 <sup>a</sup>
a. Lilliefors Corrected		



#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Test Summary

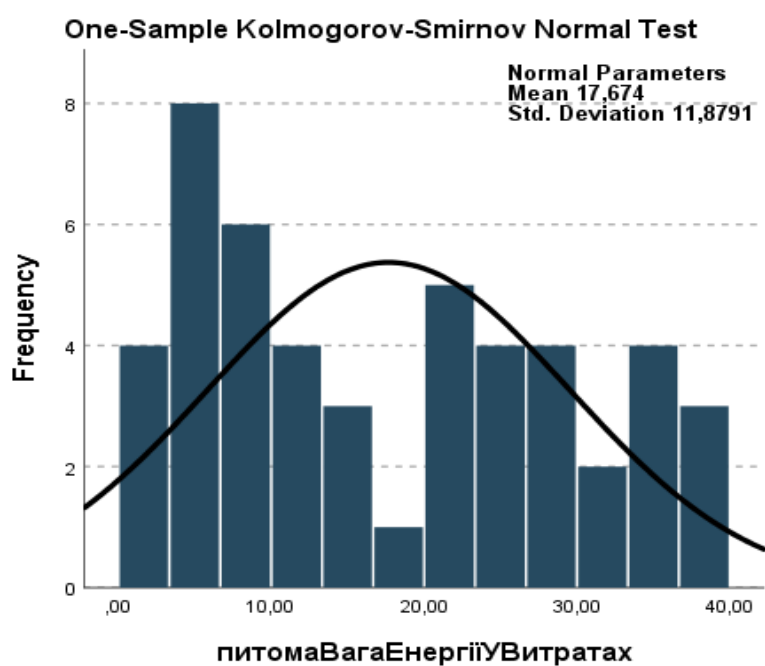
Total N		48
	Absolute	,445
Most Extreme Differences	Positive	,388
	Negative	-,445
Test Statistic		,445
Asymptotic Sig.(2-sided test)		,000 <sup>a</sup>
a. Lilliefors Corrected		

Продовж. дод. Р



#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Test Summary

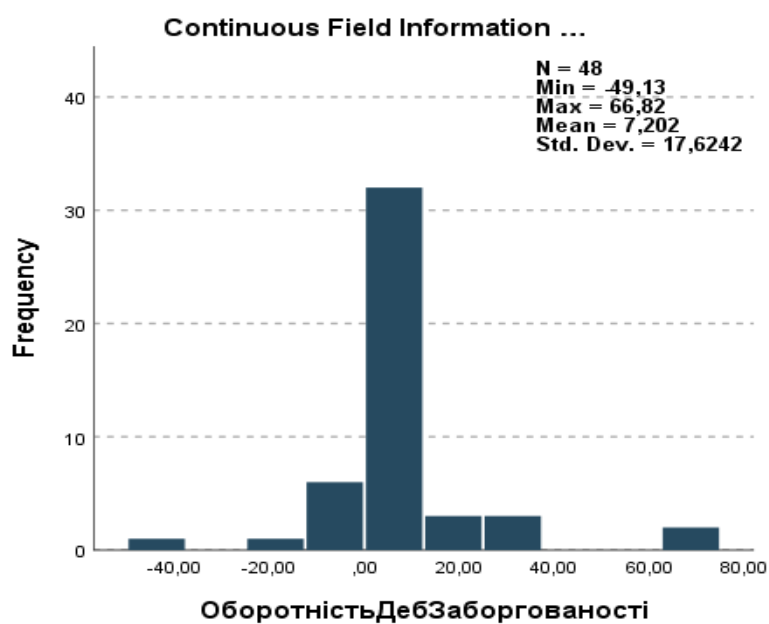
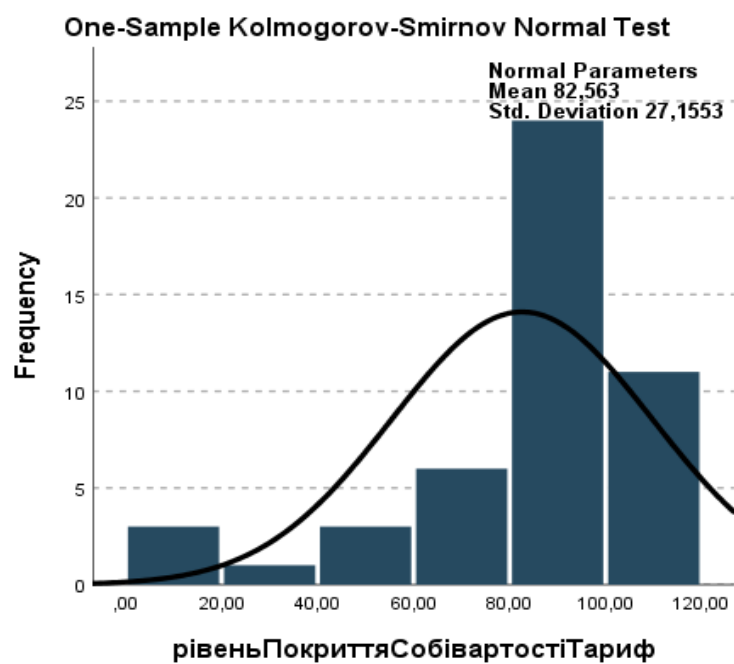
Total N		48
	Absolute	,135
Most Extreme Differences	Positive	,135
	Negative	-,080
Test Statistic		,135
Asymptotic Sig.(2-sided test)		,029 <sup>a</sup>
a. Lilliefors Corrected		



## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Test Summary

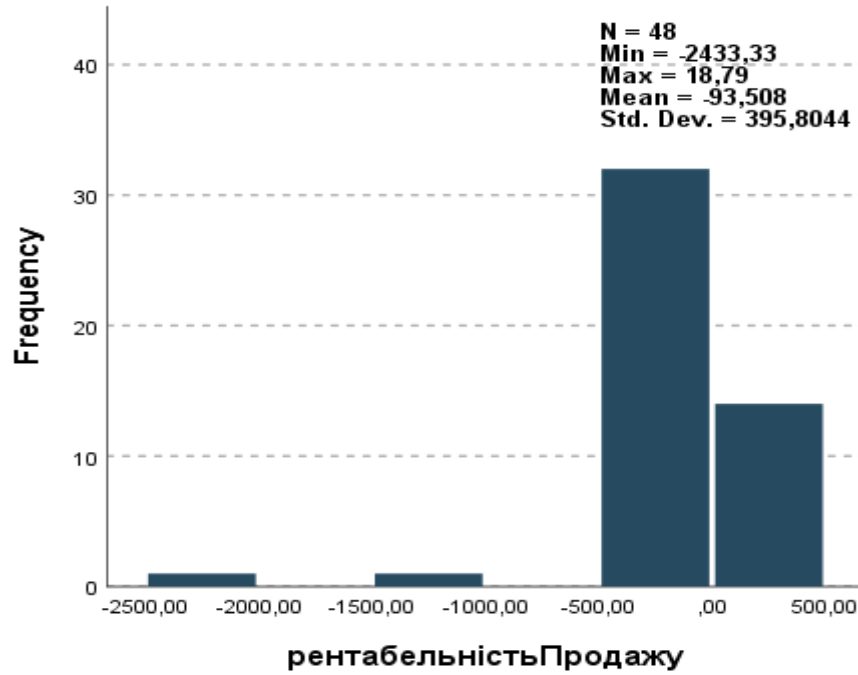
Total N		48
	Absolute	,213
Most Extreme Differences	Positive	,142
	Negative	-,213
Test Statistic		,213
Asymptotic Sig.(2-sided test)		,000 <sup>a</sup>

a. Lilliefors Corrected

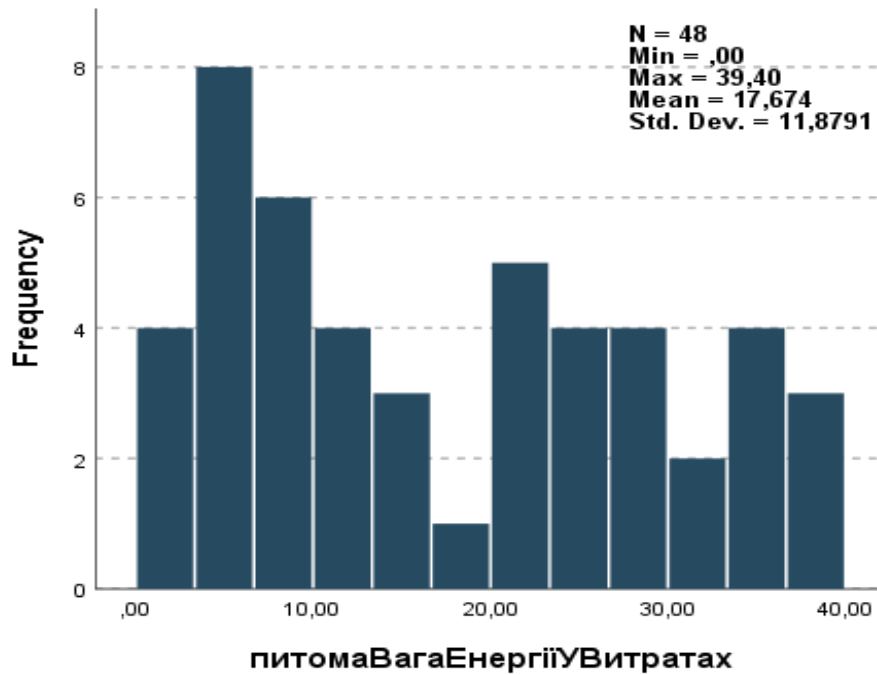


Продовж. дод. Р

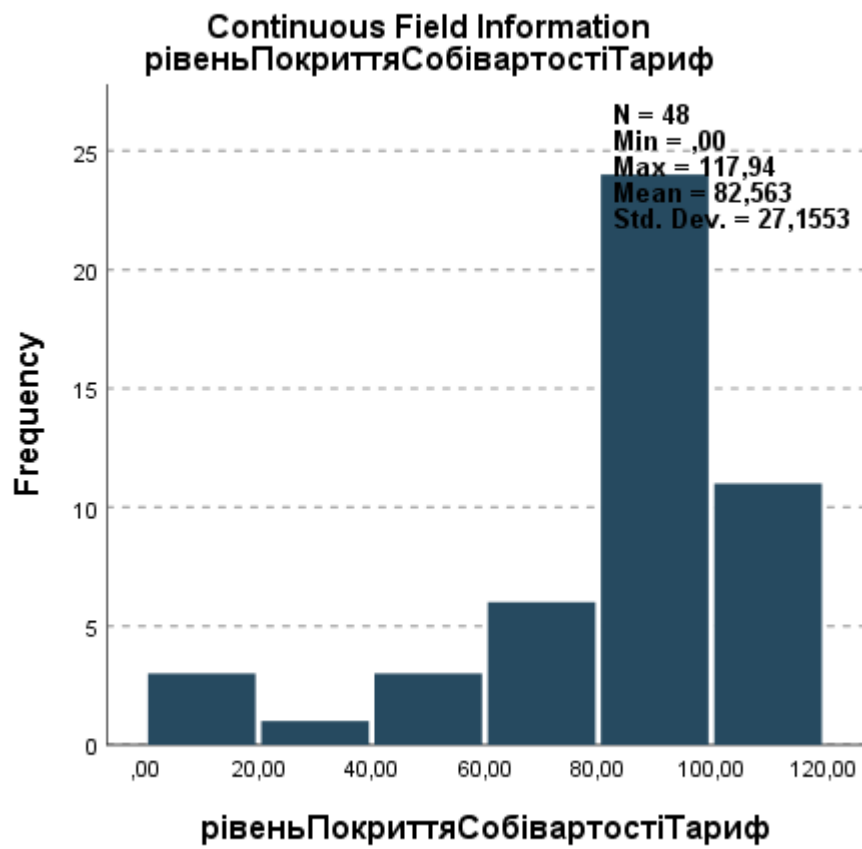
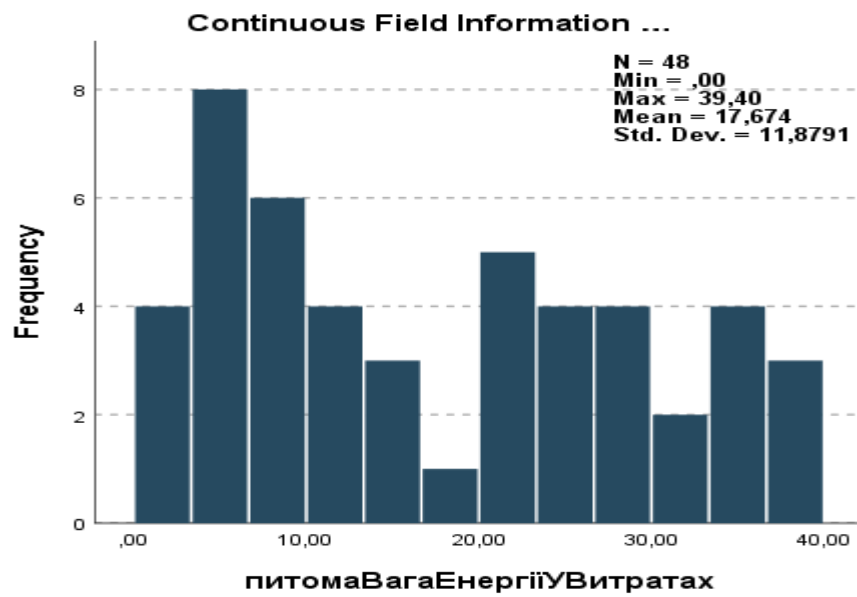
Continuous Field Information рентабельністьПродажу



Continuous Field Information ...



Продовж. дод. Р

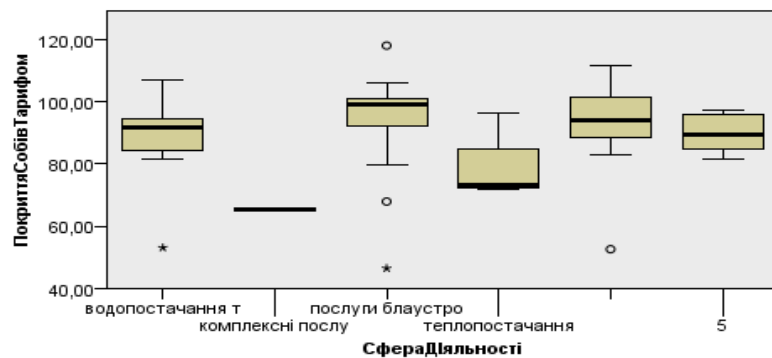


## Додаток С

### Результати перевірки гіпотез про наповненість кластерів

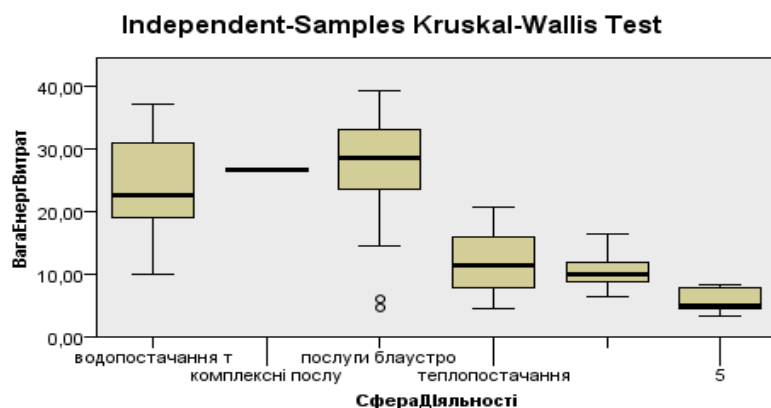
column	row	V3
Decision	4	Retain the null hypothesis
Decision	3	Retain the null hypothesis
Decision	2	Reject the null hypothesis
Decision	1	Retain the null hypothesis
Test	4	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test
Null Hypothesis	1	The distribution of ПокриттяСобівТарифом is the same across categories of СфераДіяльності
Test	3	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test
Test	2	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test
Null Hypothesis	3	The distribution of РентабельнПродажу is the same across categories of СфераДіяльності
Null Hypothesis	2	The distribution of ВагаЕнергВитрат is the same across categories of СфераДіяльності
Test	1	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test
Null Hypothesis	4	The distribution of ОборотиДебЗаборг is the same across categories of СфераДіяльності
Sig.	2	8.11124440016076E-4
Sig.	3	0.554458509032328
Sig.	1	0.233621513010851
Sig.	4	0.514739729315456

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



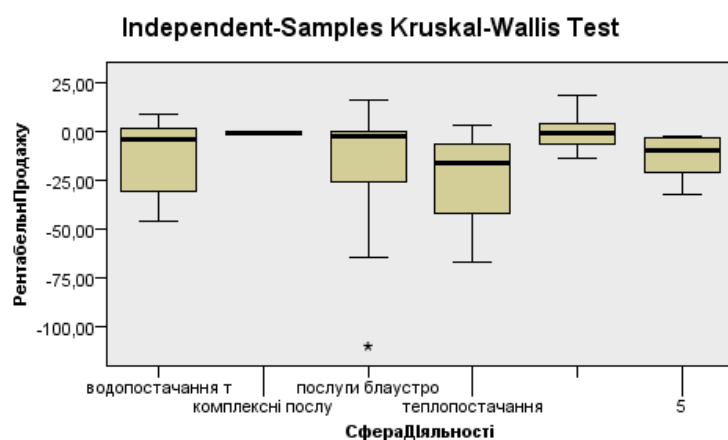
Total N	42
Test Statistic	6,830
Degrees of Freedom	5
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,234

1. The test statistic is adjusted for ties.
2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.



Total N	41
Test Statistic	20,997
Degrees of Freedom	5
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,001

1. The test statistic is adjusted for ties.



Total N	44
Test Statistic	3,965
Degrees of Freedom	5
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,554

1. The test statistic is adjusted for ties.

2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

## Додаток Т

**Таблиця Т.1 – Узагальнена характеристика сегментів підприємств ЖКГ Полтавської області відповідно позиції управління потенціалом розвитку, отримана засобами ітераційного аналізу k-means**

Характеристика /показники підприємства	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Кількість підприємств у кластері	7	20	3	8	2
Підприємства, що належать до кластеру	ККП «Водоканал» м. Кобеляки; КП «Градизькомунсервіс»; Козельщина КП «Водоканал»; КП Жилремсервіс, Градизьк; ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»; КПТГ «Гадячтеплоенерго»; Гребінка ККП	Полтававодоканал; Кременчукводоканал; КП ВУВКГ м. Горішні Плавні; Миргород-водоканал; КП «Лубни-водоканал»; Гадяч ВУЖКГ; Диканька ККП; Котельва ККП; Н. Санжари «Джерело»; Чорнухи КП «Комунгосп»; Полтава-теплоенерго; КП «Тепло енерго» м. Кременчук; КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні; ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»; Кременчук УЖКГ; м. Горішні Плавні УЖКГ; Миргород КЖЕУ; КП «Великобагачанський»; Машівка ЖКГ; КП «Гадяч-житло»	Решетилівське КП «Водоканал»; Решетилівка «Житлосервіс»; КП «Карлівка Новатор»	КП «Пирятин-міськводоканал»; КП «Комунсервіс» Хорол; КП «Глобинське»; КП «Лохвиця-сервіс»; КП «Комунсервіс» Заводське; Пирятинські госпрозрахунки; Лубни ЛК ЖЕУ; КП «Каштан» м. Пирятин	КП Чутівське; ККП м. Глобино
Характеристика наповненості кластера	2 підприємство (28,5 % сегменту) водопостачання; 2 підприємств (28,5 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємства (28,5 % сегменту) з теплопостачання; 1 підприємств (14,5 % сегменту) з надання послуг благоустрою	5 підприємств (25 % сегменту) водопостачання; 5 підприємств (25 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 4 підприємства (20 % сегменту) з теплопостачання; 6 підприємств (30 % сегменту) з надання послуг благоустрою	1 підприємство (33,3% сегменту) водопостачання; 1 підприємство (33,3 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 1 підприємство (33,3 % сегменту) з надання послуг благоустрою	1 підприємство (12,5 % сегменту) водопостачання; 5 підприємств (62,5 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ; 2 підприємств (25 % сегменту) з надання послуг благоустрою	2 підприємства (100 % сегменту) із забезпечення комплексними послугами ЖКГ



Продовж. дод. Т

Продовж. табл. Т.1

Характеристика /показники підприємства	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Кластерні центри управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області за індикаторами:					
індикатор рівня покриття собівартості середньозваженим тарифом	101,30	106,14	68,70	84,87	86,56
індикатор питомої ваги витрат енергії у матеріальних витратах	26,15	0,05	18,50	10,77	38,86
індикатор рентабельності продажу	1,68	-110,00	-48,68	-8,34	-86,52
індикатор оборотності дебіторської заборгованості	12,21	6,53	12,73	3,00	-49,13
Обсяги продажів	Високий	Зменшення	Зростаючий	Стабільний	Зменшення
Прибуток	Зростаючий	Збитковість	Збитковість	Незначний/збитковість	Збитковість
Енерговитрати	Високі	Низькі	Середні	Середні	Високі
Тариф	Високий при значному попиті	Високий	Низький для проникнення на новий ринок	Низький через невважену політику	Низький через невважену політику

Наукове видання

**ПЕДЧЕНКО** Наталія Сергіївна  
**КІМУРЖИЙ** Марія Іванівна  
**СТРІЛЕЦЬ** Вікторія Юріївна

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

Головний редактор *М. П. Гречук*  
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Ум. друк. арк. 31,5.  
Зам. № 135/1847.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
к. 115, вул. Коваля, 3, м. Полтава, 36014; ☎(0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.